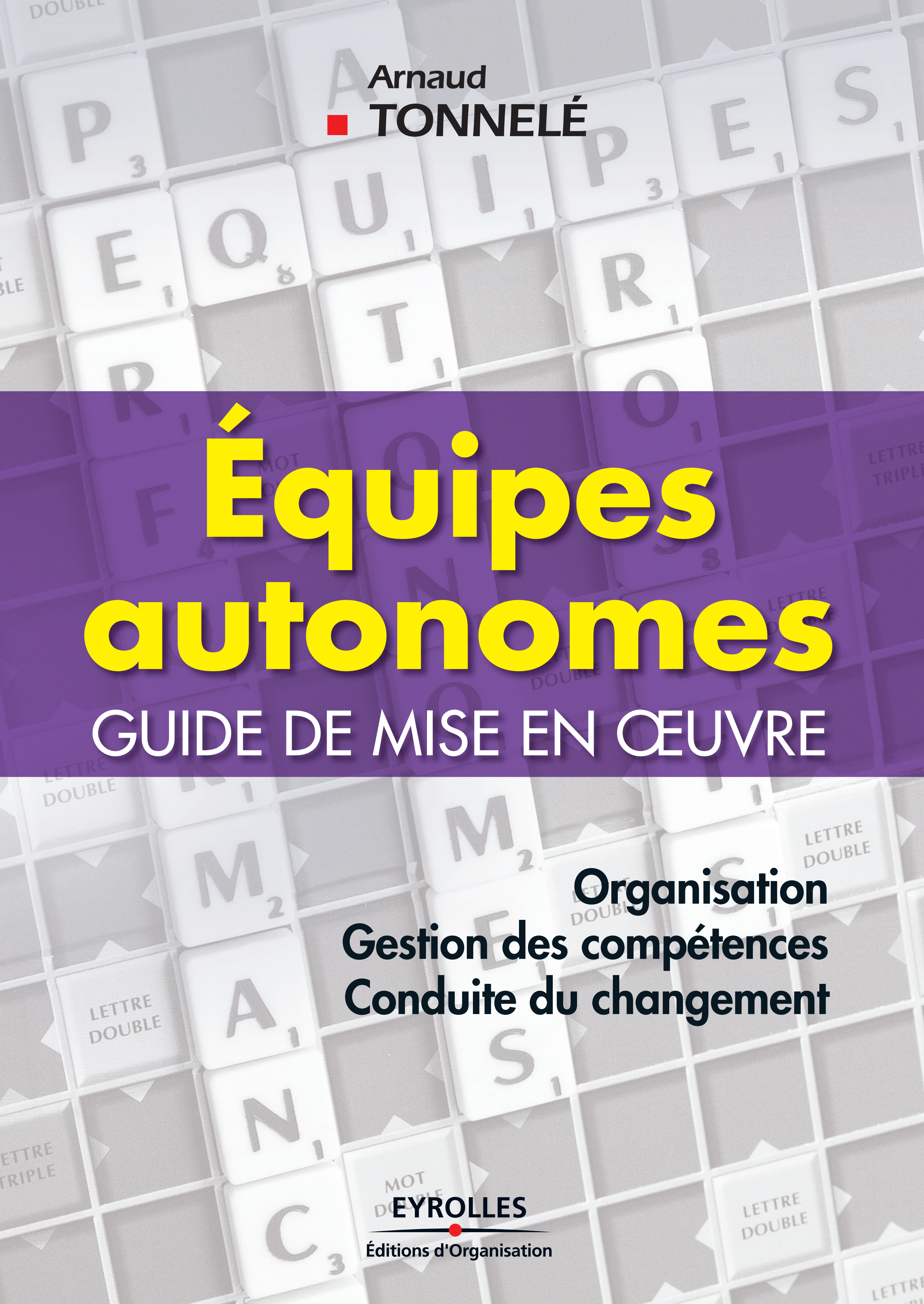


Arnaud
TONNELÉ
Équipes autonomes
GUIDE DE MISE EN ŒUVRE
Organisation
Gestion des compétences
Conduite du changement
EYROLLES
Éditions d'Organisation

Équipes autonomes
Guide de mise en œuvre

Chez le même éditeur

Dominique Bériot, *Manager par l'approche systémique*

Hans Brandenburg, Jean-Pierre Wojtyna, *L'approche processus – Mode d'emploi*

André Chardonnet, Dominique Thibaudon, *Le guide du PDCA de Deming – Progrès continu et management*

John Drew, Blair McCallum et Stefan Roggenhofer, *Objectif Lean*

Jean-Christian Fauvet, *L'élan sociodynamique*

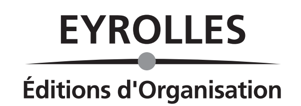
Caroline Fréchet, *Mettre en œuvre le Six Sigma*

Christian Hohmann, *Guide pratique des 5S pour les managers et les encadrants*

ARNAUD TONNELÉ

Équipes autonomes
Guide de mise en œuvre

Organisation
Gestion des compétences
Conduite du changement



Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

ISBN : 978-2-212-53797-0

*« Toute la société évolue vers un modèle que ne peuvent plus contrôler
les bureaucraties trop simples de la tradition hiérarchique
ou de la mécanique taylorienne. »*

MICHEL CROZIER

*« La limite idéale vers laquelle tend la nouvelle organisation du travail
est celle où le travail se bornerait à cette seule force d'action :
l'initiative. »*

JEAN FOURASTIÉ

*« La véritable rupture avec le taylorisme ne réside pas dans le fait
d'octroyer des « marges d'autonomie » ou des « marges de manœuvre »,
mais dans le fait de mettre au centre de l'activité professionnelle
la puissance d'initiative et d'invention des sujets qui travaillent. »*

PHILIPPE ZARIFIAN

À ma mère, qui m'a apporté l'essentiel.

À Anne, qui sait tout ce que je lui dois.

À Juliette, Louise, Clara, Ulysse, engagés sur le chemin de l'autonomie.

Adresse internet de l'auteur :
tonnele-arnaud@wanadoo.fr

Sommaire

Partie 2

MOBILISER L'ENTREPRISE

Partie 3

CONCEVOIR L'ORGANISATION CIBLE

Partie 4

DÉFINIR LA STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT

Partie 5

DÉPLOYER L'ORGANISATION CIBLE

Partie 6

METTRE EN PLACE UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE

ANNEXES

Introduction

VERS L'AUTONOMIE

« Quand on affronte les réalités de demain
avec les institutions et les idées d'hier,
on a les drames d'aujourd'hui. »

HERVÉ SÉRIEYX

Chapitre 1

Les équipes autonomes ont une cote de popularité en demi-teinte

Les équipes autonomes – qui désignent une forme d'organisation privilégiant la délégation du maximum de responsabilités aux équipes opérationnelles – constituent une espèce de paradoxe[1]. Reconnues par l'ensemble de la communauté industrielle comme l'une des formes d'organisation les plus performantes, elles ne sont pourtant encore qu'assez peu répandues.

En 1998, une étude menée au Québec relève : « Pour le moment, il semble réaliste d'affirmer qu'une faible minorité d'entreprises possède des équipes semi-autonomes, et que celles-ci ne regroupent qu'une petite partie des employés de ces entreprises[2]. » Cinq ans après, lors de la mise à jour de leur enquête, les auteurs font le même constat : « L'adoption des équipes semi-autonomes de travail est beaucoup moins élevée que ce qui est généralement rapporté dans la majorité des publications[3]. »

En France, les auteurs d'un petit livre dédié au sujet, publié en 2003, partagent le même étonnement : « La mise en équipes autonomes [...] est un sujet réellement d'actualité, alors qu'on pouvait penser ces organisations en place depuis une décennie[4]. »

Même constat dans le champ de la littérature spécialisée. S'il existe des dizaines de titres sur la gestion des ressources humaines, la gestion industrielle, l'organisation, la conduite du changement, seuls quelques rares titres sont parus sur le sujet voilà plus de 30 ans, et ils sont aujourd'hui épuisés[5]. Il n'y a pas d'ouvrage, à notre connaissance, sur les équipes autonomes comme forme *spécifique* d'organisation, de gestion des ressources humaines et de conduite du changement :

- *intégrant* ces trois dimensions ;
- donnant le sens du contexte économique et sociologique dans lequel s'inscrit la montée en puissance des équipes autonomes ;

1. Des éléments de définition plus précis se trouvent dans la partie 1.
2. M. Roy (79), 1998, p. 8. Les références des ouvrages cités se trouvent dans la bibliographie.
3. M. Roy (24), 2003, p. V. Ce rapport, téléchargeable sur internet, est la mise à jour du précédent.
4. Ch. Devulder (23), 2003, p. 43.
5. G. Prost (29), 1976 ; M. Bertaux (31), 1976.

- éclairant la notion d'autonomie et montrant en quoi elle est le stade ultime de maturité d'une équipe intégrée dans son environnement ;
- proposant une démarche concrète, outillée et éprouvée, intégrant les meilleurs éléments de la conduite du changement.

C'est pour combler cette absence, et répondre aux besoins des managers de terrain, directeurs des opérations, directeurs industriels, directeurs de site, responsables de production, responsables ressources humaines, chefs de projet, consultants, que nous proposons ce livre.

Chapitre 2

L'organisation demeure un facteur stratégique sous-estimé

Nées du souci de conjuguer performances économico-industrielles et organisations du travail plus respectueuses des besoins et capacités des salariés, les organisations en équipes autonomes ne datent pas d'hier.

Apparues dès les années 1970, dans les usines suédoises de Volvo et Saab, puis chez Renault, les premières expériences n'ont, à l'époque, pas complètement emporté l'adhésion : chez Volvo, « les expériences des équipes semi-autonomes ont longtemps été critiquées pour leur manque de rentabilité » ; chez Renault, « ces expériences n'ont pas convaincu car […] les nouvelles équipes, appelées UET[1], se sont trouvées au cœur du mouvement social. […] C'est l'arrivée en force des produits et des méthodes japonaises comme le TPS (*Toyota production system*) qui a validé les concepts et fait avancer le débat[2]. »

Notre conviction, forgée par 15 ans passés au service de l'accompagnement des entreprises dans leurs processus de changement, est que le concept d'« équipes autonomes », malgré son âge déjà respectable, est encore une « idée neuve » et prometteuse : « Il ne fait aucun doute que le phénomène est en forte croissance et qu'il est de plus en plus associé aux organisations les plus performantes[3]. » « Ce phénomène complexe apparaît comme irréversible[4]. » « Nous sommes persuadés du déploiement massif des organisations en équipes dans les prochaines années. *L'organisation taylorienne n'est plus adaptée pour servir les marchés d'aujourd'hui et répondre aux aspirations des individus*[5]. »

Plus globalement, *l'organisation demeure un levier de différenciation stratégique relativement sous-estimé*, surtout en comparaison de sa « grande sœur », la stratégie. Nous vivons encore largement, en France, sur le mythe de la toute-puissante stratégie. Par « mythe », nous entendons une certaine croyance consistant à penser que la formula-

1. Unités élémentaires de travail.
2. Ch. Devulder (23), 2003, p. 11-12.
3. M. Roy (79), 1998, p. 8.
4. M. Roy (24), 2003, p. V.
5. Ch. Devulder (23), 2003, p. 55. C'est nous qui soulignons.

tion d'une stratégie vaut exécution, et qu'exécution vaut résultats. S'il y a bien quelque chose que l'on peut dupliquer d'une entreprise à une autre – ne serait-ce que *via* les cabinets de conseil –, ce sont les plans stratégiques.

Que l'on nous comprenne bien : il n'est pas dans notre propos de nier la nécessité de la formulation d'une stratégie. Mais certaines entreprises s'en arrêtent là, alors que le « vrai » travail commence après, dans la *traduction opérationnelle* de cette stratégie, et dans *l'alignement des moyens et de l'organisation*. Il n'y a plus guère de stratégie qui tienne plus d'un an. L'environnement change trop vite. Citons pêle-mêle : les marchés, les technologies, les fournisseurs, le prix des matières premières, la concurrence, le contexte législatif… L'entreprise a certes besoin d'une stratégie, mais aussi d'une organisation réactive, à l'écoute de son environnement, qui sache prendre les bonnes décisions quand les événements surgissent.

« Tout est dans l'exécution », comme disent deux consultants fort écoutés outre-Atlantique[1]. Et pour cause : autant le travail de définition d'une stratégie peut rester relativement intellectuel, autant la question de l'organisation suppose de rentrer dans la réalité concrète des fonctionnements humains, individuels et collectifs, lieu s'il en est de la complexité.

Il y a vingt ans, déjà, Michel Crozier, visionnaire sur cet aspect comme sur beaucoup d'autres, écrivait : « Les stratégies existent peut-être, mais elles ne sont pas exécutées, ou elles le sont mal parce qu'elles sont mal adaptées à l'environnement réel parfois, à la capacité même de l'entreprise le plus souvent. Pour mettre en œuvre une stratégie, il faut disposer *du système d'organisation interne capable de se mobiliser, de s'adapter, d'innover.* […] On est bien obligé de reconnaître que *les faits essentiels* sont aussi et même, en dernière analyse, des *faits « humains »* […][2]. »

1. L. Bossidy (80), 2003.
2. M. Crozier (63), 2000, p. 177-178. C'est nous qui soulignons.

Chapitre 3

Les organisations en équipes autonomes sont sources de performance

« Xerox, General Electric, Procter & Gamble, GM, Texas Instruments et plusieurs autres ont signalé des gains de productivité importants, la réduction du nombre de rejets, la réduction du temps de réaction aux demandes de la clientèle, tout en maintenant ou en améliorant le climat de travail. […] La littérature est parsemée d'observations démontrant la contribution de cette forme d'organisation du travail à l'amélioration de la performance de l'organisation : augmentation de la productivité, de la qualité des produits et du service à la clientèle, réduction des coûts annuels d'opérations, diminution du cycle de production, réduction des rejets et baisse de l'absentéisme. […] Les équipes semi-autonomes sont ainsi arrivées à tenir une place prépondérante dans la liste des caractéristiques des entreprises à haute performance et de classe mondiale[1]. »

En France, un dossier consacré aux équipes autonomes, en 2000, relève ces exemples, tirés d'entreprises de tailles diverses[2] :

- une amélioration de 7 % de la valeur ajoutée dès la première année ;
- en 2 ans, plus de 5 000 aléas traités, 2 500 suggestions émises, soit 10 millions de francs d'économie par an pour un total investi de 2 millions de francs ;
- un gain de 3 points de taux de service, soit 1,5 million de francs d'économie ;
- la division par 10 des pénalités de retard ; 12 % de réduction des stocks pour une croissance de 40 % de l'activité sur 4 ans ; un temps de cycle divisé par 2 ; un ratio « production livrée/personne » augmenté de 60 % sur 4 ans ; le passage de 600 références à 4 000 sans augmentation des indirects.

Le dossier cite aussi des résultats humains et sociaux significatifs :

- un taux de fréquence des accidents du travail en baisse de 25 % sur un an ;
- un absentéisme divisé par 2 ;
- l'amélioration de l'ambiance de travail ; la diversification des tâches ; la valorisation du travail et de la contribution des opérateurs ; l'enrichissement du dialogue social.

1. M. Roy (79), 1998, p. 1, 6 et 8.
2. Pôle Productique Rhône-Alpes (27), 2000.

Deux choses sont intéressantes dans ces résultats :

- ils sont extrêmement divers. Sur le plan de la performance, un projet d'équipes autonomes est un projet « tout-terrain » : chaque entreprise peut le mettre au service de la nature de performance qu'elle souhaite. Ce n'est pas le moindre avantage de ce type de projets ;
- il y est question aussi bien de performance économique et industrielle, que de développement humain et social.

Chapitre 4

M. Taylor fait de la résistance

4.1 La remise en cause des pratiques tayloriennes[1]

La force des équipes autonomes comme modèle d'organisation tient aussi au fait qu'elles répondent, davantage que d'autres, aux besoins des salariés : besoin d'être écoutés, d'être associés aux décisions et aux résultats, besoin de se développer dans leur travail et, le plus important sans doute, d'être *considérés* différemment : « Des travailleurs d'un nouveau type, mieux éduqués et mieux formés que leurs prédécesseurs, revendiquent le droit à la parole. Surtout en France, *ils n'acceptent plus la dichotomie "intelligent et autonome chez soi, bête et discipliné dans l'entreprise"*[2]. » « Quant aux bénéfices de cette forme d'organisation du travail pour les employés, plusieurs auteurs les relient à la satisfaction au travail : les membres des équipes ont tendance à percevoir leur emploi comme plus « riche » en termes de variété, d'autonomie, de complexité, d'identité, de rétroaction ; ils apprécient particulièrement l'absence de supervision étroite, l'autonomie dans les décisions, l'influence[3] accrue sur leur environnement. […] une vision positive du travailleur, l'attention portée à l'équipe plutôt qu'à l'individu, l'implication des équipes dans la prise de décision, un climat de confiance et de partenariat[4]. »

À un niveau plus théorique, si l'on suit les analyses de Luc Boltanski et Ève Chiappello, on peut considérer les équipes autonomes comme une forme de réponse aux critiques émises ces dernières décennies à l'encontre de l'organisation du travail capitaliste[5]. D'après les auteurs, la force du capitalisme et sa capacité à survivre malgré les critiques tiennent, justement, dans sa « digestion » desdites critiques.

1. De même que le marxisme est allé au-delà de ce que contient *stricto sensu* l'œuvre de Marx, c'est par commodité de langage que nous désignons comme « tayloriennes » un certain nombre de caractéristiques managériales ou organisationnelles dans lesquelles Frédéric Taylor (1856-1915) n'est pour rien.
2. M. Le Saget (81), 2003, p. 17. C'est nous qui soulignons.
3. L'*influence* est un des trois besoins fondamentaux, d'après William Schutz, pour développer des équipes performantes. Cf. la partie 5 et W. Schutz (99), 2006.
4. M. Roy (79), 1998, p. VIII et 13.
5. L. Boltanski (1), 1999. Livre essentiel.

D'après les auteurs, les deux formes de critiques auxquelles le capitalisme est régulièrement soumis, la critique « sociale » (le capitalisme crée des inégalités) et la critique « artiste » (le capitalisme aliène le travailleur), se sont toutes deux affaiblies :

- la première sous l'effet de l'amélioration des conditions de vie et de l'enrichissement général et, sur le plan idéologique, du fait de l'effondrement soviétique ;
- la seconde, à cause de son succès. La littérature managériale, depuis les années 1960, appelant à davantage d'autonomie, de liberté, de créativité, et à moins de hiérarchie, a en grande partie gagné. Le capitalisme a intégré tous ces thèmes : plus d'autonomie accordée aux salariés, plus d'association aux décisions, plus d'« authenticité » dans les rapports au travail, développement du management participatif.

De notre point de vue, cette analyse mérite d'être nuancée.

4.2 En France, le « Je pense, donc tu suis[1] » taylorien persiste et signe

La hausse constante du niveau d'éducation et la généralisation des discours sur le management participatif auraient pu laisser penser que la vision du monde taylorienne – synthétisable dans la formule : « je pense, donc tu suis » – allait céder la place à des relations professionnelles plus ouvertes.

Un tout récent ouvrage, faisant le point sur les évolutions de la France entre 1980 et 2005, incite à la prudence : « L'organisation du lieu de travail en France se caractérise par la *stricte segmentation […] des responsabilités entre ouvriers et cadres, et par la préférence pour des qualifications étroites et spécialisées*. Ces facteurs institutionnels limitent la capacité des travailleurs à participer à la conduite de la stratégie de l'entreprise. Les salariés ont une vision limitée de l'ensemble des processus. Les problèmes sont résolus sous la conduite des cadres, aidés de quelques rares techniciens très qualifiés et spécialisés. […] Les tâches, les qualifications et les rôles sont segmentés et spécialisés. Au contraire, les *qualifications très larges des salariés allemands* et le *peu de rigidité des frontières organisationnelles* à l'intérieur de la firme leur donnent une vue assez complète de son fonctionnement. Les ouvriers qualifiés disposent d'un espace relativement vaste où déployer leur capacité de résolution de problèmes ; leur qualification le leur permet, et cette possibilité offre à son tour au personnel d'encadrement des occasions de réorganiser le processus de production. *La volatilité des marchés sanctionne les firmes où les qualifications de la main-d'œuvre ne peuvent pas être appliquées à un vaste champ de tâches* […] La posses-

1. Je dois cette formule à Serge Eskenazi, coach, formateur et superviseur de coachs, que je remercie.

sion de qualifications généralistes par les salariés des entreprises allemandes permet à celles-ci de changer très vite leurs outils pour répondre à de nouvelles demandes du marché[1]. »

De multiples causes peuvent être invoquées pour expliquer cet état de fait. Pour notre part, nous serions tenté, avec Philippe d'Iribarne, d'y voir la persistance de représentations issues de l'Ancien Régime, concernant la répartition des rôles au sein de la société[2], ainsi que l'effet du type d'enseignement prodigué par le système éducatif français, valorisant les disciplines abstraites et déductives au détriment des matières expérimentales et inductives. De fait, ainsi que le dit Michel Crozier : « Le raisonnement déductif est incapable de tenir compte de la complexité des systèmes organisationnels modernes[3]. »

Quelles que soient ses racines, il y a dans la persistance du paradigme taylorien une des sources probables des difficultés rencontrées par les organisations en équipes autonomes pour s'implanter en France.

1. M. Goyer (7), 2006, p. 93. C'est nous qui soulignons. Ce n'est pas le premier livre, loin de là, qui fait des élites françaises un des facteurs de rigidité du pays. Cf., parmi d'autres, M. Crozier (49), 1998 ; P. Fauconnier (54), 2005 ; N. Tenzer (51), 2004.
2. Ph. d'Iribarne (17), 1989.
3. M. Crozier (63), 2000, p. 293-294.

Chapitre 5

L'autonomie est une notion et une pratique complexes

Afin de bien saisir la spécificité de cette forme d'organisation, son potentiel mais aussi ses difficultés de mise en œuvre, il faut s'arrêter un instant sur la notion d'*autonomie*.

- Pourquoi parler d'autonomie au XXI[e] siècle, quand il n'est partout question que de globalisation et d'interdépendance ?
- Quelles différences y a-t-il entre *autonomie* et *indépendance ?*
- Qu'est-ce que l'autonomie met en jeu dans l'entreprise ?

5.1 Pourquoi parler d'autonomie au XXI[e] siècle ?

La question mérite d'être posée. Elle peut en effet paraître étrange à l'heure de l'interpénétration des économies et de la généralisation du fonctionnement en réseau[1]. Comment cette notion conserve-t-elle sa pertinence ?

Les notions d'*autonomie* et d'*indépendance*, parfois confondues, sont utilisées dans de nombreux registres (développement de l'enfant, situation politique des États, etc.) et doivent donc être spécifiées. Pour notre part, nous nous rapprochons de la définition proposée par l'analyse transactionnelle, selon laquelle l'autonomie est *la forme la plus aboutie d'un fonctionnement fondé sur des liens multiples*. Elle n'est donc pas une forme atténuée d'indépendance, mais son *dépassement*, la dernière étape du développement de l'individu (ou d'un groupe) dans ses relations avec les autres.

Dans ce cadre, autonomie et interdépendance ne sont pas antinomiques, mais synonymes.

5.2 Quelles différences entre autonomie et indépendance ?

On s'accorde généralement à reconnaître qu'il y a chez l'individu quatre stades de développement[2].

1. Cf. M. Castells (4), 1998, chap. 2 à 4 sur les évolutions du monde du travail.
2. Cf. N.-K. Symor, « Le cycle de la dépendance », cité dans V. Lenhardt (16), 2002, p. 95 et suiv.

5.2.1 L'individu passe par quatre stades de développement

Stade 0 : la dépendance

La dépendance est qualifiée de « stade 0 » car, bien, sûr, elle ne comporte aucune forme d'autonomie. C'est la situation de l'enfant, de sa naissance à l'adolescence, placé dans une situation de complète dépendance par rapport à ses parents : dépendance physique, matérielle, affective.

Dans l'entreprise, ce sont les premiers jours d'un nouveau collaborateur, qui dépend de son responsable hiérarchique pour son intégration, son activité, ses liens avec les autres parties de l'organisation.

Les liens sont très forts *et* très inégaux. La relation va dans un seul sens : il y a un donneur (le parent, le hiérarchique) et un receveur (l'enfant, le nouvel embauché).

Stade 1 : la contre-dépendance

Le début du processus d'autonomie démarre par l'opposition, qui est un début de détachement.

Durant l'enfance, il y a deux moments de contre-dépendance : la « petite adolescence », vers 2 ans, et l'adolescence proprement dite. L'enfant est en opposition avec ses parents. Pour affirmer qu'il existe par lui-même, il s'oppose : les parents disent « blanc », il dit « noir » ; ils proposent des vacances à la mer, l'adolescent « préfère » des vacances à la montagne. C'est l'adolescent « en révolte » contre la société, contre ses parents, qui trouve « tout nul ». L'enfant exprime ainsi une tentative maladroite pour exister par lui-même. Ce mode d'affirmation de soi est essentiellement une recherche de repères : on se cogne contre les parois (les autres) pour trouver le chemin, *son* chemin.

Dans l'entreprise, c'est le collaborateur qui adopte une attitude de « grogne », de refus ou de contre-pied plus ou moins systématique, exprimant par là une demande « cachée » d'exister davantage dans le service ou l'entreprise.

Les liens sont aussi forts qu'au stade précédent et aussi inégaux : même si c'est dans l'opposition, l'individu a tout autant besoin de repères pour exprimer sa position.

Le caractère déconcertant de la contre-dépendance réside dans le fait que l'individu (ou l'équipe) exprime *deux* positions, en apparence opposées : l'une, explicite, d'opposition ; l'autre, implicite, de reconnaissance.

Stade 2 : l'indépendance

Cette période se situe à l'entrée dans l'âge adulte. Le jeune adulte éprouve le besoin d'exister par lui-même, de voir s'il est capable de tenir debout tout seul. Les liens familiaux lui pèsent, il rejette massivement les conseils que ses parents pensent bon de lui prodiguer. C'est qu'il cherche moins des *connaissances* – surtout celles des autres – que

des *expériences :* il ne veut pas *savoir*, il veut *vivre*, expérimenter, quitte à se tromper. Tout ce qui peut le maintenir en situation de sujétion est rejeté. Seuls les liens amicaux, plus égalitaires, sont recherchés.

Dans le milieu professionnel, c'est l'expert qui estime ne pas avoir de comptes à rendre, de conseils à recevoir, qui coopère le moins possible. Philippe d'Iribarne va plus loin, en en faisant un trait distinctif de la culture française, qu'il appelle la « logique de l'honneur »[1]. L'individu « indépendant » sait ce qu'il a à faire, et il perçoit son chef, voire ses collègues des autres fonctions, forcément moins experts, comme une gêne.

L'indépendance est l'univers du « non-lien » : non-lien avec les parents ; non-lien avec son responsable hiérarchique ou avec l'entreprise. L'indépendance, comme la contre-dépendance, est souvent ambiguë, car elle ne rechigne pas à ce que des « liens cachés » subsistent : c'est le jeune adulte qui accepte l'argent que lui donnent ses parents ; ce sont certaines minorités régionales « indépendantistes » qui ne refusent pas les aides financières de leur État ou de la Communauté européenne.

Ces liens cachés sont mal vécus par les intéressés, qui souhaiteraient réellement être indépendants, mais n'en ont pas les moyens.

Stade 3 : l'autonomie, ou interdépendance

Ce stade, chez l'individu, démarre souvent avec l'arrivée du premier enfant. Le jeune adulte qui devient parent se trouve placé face à un nouvel être en totale dépendance vis-à-vis de lui, ce qui l'amène à reconsidérer les liens avec ses propres parents. Le lien intergénérationnel se (re)fait. Sans parfois le comprendre, nouveaux parents et nouveaux grands-parents se voient attribuer de nouveaux rôles.

En entreprise, l'autonomie n'est pas seulement un changement d'organisation : c'est aussi un changement managérial et culturel, qui se traduit par *le développement volontariste des coopérations*.

Les liens sont non seulement assumés, mais recherchés. L'individu (ou l'équipe) autonome intègre le fait que la multiplicité des contacts développe sa capacité d'action : la présence des grands-parents permet de ne pas porter seul le poids des enfants ; la coopération avec les autres services favorise la résolution rapide des problèmes.

5.2.2 L'autonomie, c'est le triomphe du lien

D'un point de vue sociologique, Edgar Morin ne dit pas autre chose : « *Être sujet, c'est être autonome tout en étant dépendant* […] La notion d'autonomie humaine […] dépend de conditions culturelles et sociales. Pour être nous-mêmes, il nous faut apprendre un

1. Ph. d'Iribarne (17), 1989.

langage, une culture, un savoir, et il faut que cette culture elle-même soit assez variée pour que nous puissions nous-mêmes faire le choix dans le stock des idées existantes et réfléchir de façon autonome. Donc, *cette autonomie se nourrit de dépendance*[1]. »

Plus proche de notre problématique, Michel Greif, l'un des meilleurs spécialistes des équipes autonomes, et auteur d'un livre de référence sur la communication visuelle[2], développe le même point de vue : « Dans l'imaginaire managérial, l'équipe autonome sent le soufre. L'autonomie est connotée politiquement : elle évoque l'indépendance, le rejet de la tutelle et la contestation de lois. Il s'agit là d'un contresens, car *rien n'est plus éloigné de l'indépendance que l'autonomie*. De fait, l'observation des entreprises engagées dans cette voie montre que l'équipe autonome se distingue en premier lieu par sa capacité à s'approprier – et à respecter – des règles qui lui étaient auparavant imposées, à assimiler les objectifs d'un système économique qui lui était auparavant étranger et à trouver dans son environnement social (l'encadrement, les fonctions support) un soutien qui lui était auparavant refusé. En d'autres termes, une équipe autonome est avant tout une équipe mieux intégrée. [...] *L'autonomie au sein d'une organisation complexe ne repose pas tant sur les compétences intrinsèques des individus que sur les qualités d'un environnement favorable à leur emploi*. Et que la facilité d'accès à l'information, la lisibilité des règles et des instructions, la convivialité de l'outil de travail, l'existence de structures favorables à la vie de l'équipe, enfin et surtout le nouveau comportement d'un encadrement converti à *un management par la pédagogie*, sont plus importants pour la réussite du projet que la rupture fantasmatique du lien avec le chef[3]. »

Délicate à manier sur le plan conceptuel, la notion d'autonomie l'est encore plus dans la réalité.

5.3 Qu'est-ce que l'autonomie met en jeu dans l'entreprise ?

Derrière cette notion se jouent beaucoup des enjeux de l'entreprise : qui contrôle ? Qui a le pouvoir de décision ? Que doit-on déléguer ? Quelle confiance accorder ? Quelle valeur ajoutée attend-on de l'encadrement ?

1. E. Morin (64), 2005, p. 89. C'est nous qui soulignons.
2. M. Greif (32), 1998.
3. M. Greif, introduction au *Diagnostic 3A* du cabinet PROCONSEIL (diagnostic utilisé par les entreprises qui souhaitent concourir au « Trophée des équipes autonomes » qui se déroule chaque année à Paris). C'est nous qui soulignons.

5.3.1 La localisation du pouvoir

En France, les entreprises sont divisées selon une séparation assez stricte du pouvoir. La longueur de la ligne hiérarchique est un bon indicateur de cette répartition : elle est inversement proportionnelle au pouvoir attribué à chaque échelon. Situation assez confortable pour le sommet de la pyramide, puisque aucun échelon ne détenant suffisamment de pouvoir sur les dossiers importants, tous les sujets remontent, ce qui assure une bonne capacité de contrôle. Mais situation aussi lourde et peu réactive. Il n'y a plus guère que les organisations bureaucratiques qui peuvent se permettre de tels modes de fonctionnement[1].

Une entreprise qui souhaite s'engager dans un projet d'équipes autonomes doit être claire avec elle-même sur ce qu'elle est prête à concéder en termes de pouvoir.

5.3.2 La valeur ajoutée attendue de l'encadrement

Par nature, l'encadrement a pour rôle… d'encadrer : définir, concevoir, répartir le travail, décider, contrôler, sanctionner.

Les agents de maîtrise sont, la plupart du temps, issus « du rang ». Ils ont progressé dans la hiérarchie par accumulation d'expertise technique. Ce sont les meilleurs d'entre les techniciens, les plus volontaires, les plus aptes à résoudre les problèmes techniques. Ils ont progressé en accumulant – *et en conservant* – du savoir-faire technique, en étant les recours, les « hommes solutions » de leur équipe.

Ce sont donc les premiers à être bousculés par la logique de l'autonomie, qui consiste à développer le pouvoir *des autres*, ce que François Délivré appelle le « pouvoir pour[2] » :

- ils doivent se centrer sur leur équipe, ses besoins, ses forces et ses points d'amélioration, et non plus seulement sur eux. Ils sont au service de leur équipe, et non l'inverse ;
- ils doivent valoriser leur savoir-faire en le diffusant, et non plus en le conservant ;
- enfin, ils doivent apprendre à « lâcher prise » sur la technique (que nous appellerons le « contenu » : ce que *fait* l'équipe), pour la confier à l'équipe, et se recentrer sur

1. « Bureaucratiques » au sens de Michel Crozier, c'est-à-dire disposant d'une sécurité sur les ressources leur donnant la liberté de ne pas avoir à s'adapter à leur environnement. Les administrations, les organismes publics et les entreprises ayant des marchés captifs correspondent à cette définition.
2. François Délivré distingue deux sortes de pouvoirs : le pouvoir *sur les hommes* et le pouvoir *pour les hommes*. La délégation de la décision déstabilise le premier et renforce le second. Cf. Fr. Délivré (82), 2005, chap. 9.

l'animation et le développement des hommes (que nous appellerons les « processus[1] » : *comment* l'équipe fait ce qu'elle fait).

On mesure donc ce que l'autonomie peut spontanément avoir de « rebrousse-poil » pour des individus acclimatés à une tout autre forme de développement professionnel.

Un projet d'équipes autonomes ne peut donc faire l'économie :

- d'une réflexion sur l'évolution du rôle de la Maîtrise ;
- d'un accompagnement spécifique de cette catégorie ;
- et d'une place dédiée au cœur de la stratégie de changement.

Concernant les cadres, on retrouve des éléments similaires, même si c'est à un degré moindre. S'ils sont davantage familiers de la logique de l'autonomie, les cadres ont eux aussi été « élevés » dans un univers professionnel les incitant à se centrer davantage sur eux que sur leur équipe, et à faire de leur zone d'expertise la source de leur pouvoir. De plus, leur niveau de formation initial leur donne d'emblée accès à des niveaux de décision élevés. Cette catégorie doit elle aussi être incitée à lâcher prise vis-à-vis de la Maîtrise :

- centrage sur l'autre autant que sur soi ;
- diffusion de l'information et de l'expertise ;
- confiance dans la capacité des équipes à faire ;
- accompagnement des équipes dans leur capacité à faire émerger *leurs* solutions ;
- passage d'un positionnement d'« homme solution » à celui d'« homme ressource[2] ».

5.3.3 La vision de l'homme dans l'entreprise

Malgré le développement de discours managériaux sur « l'homme principal capital de l'entreprise », un certain nombre de schémas traditionnels, « tayloriens », perdurent : les « cadres » et les « non-cadres », « les « concepteurs » et les « exécutants »…

1. Dans le vocabulaire managérial courant, les termes *processus* ou *process* sont le plus souvent synonymes, et désignent un enchaînement de tâches et d'activités, une modélisation de l'entreprise destinée à accroître sa performance opérationnelle ; par exemple, le processus « facturation » ou « prévisions de vente » (cf. H. Brandeburg (83), 2006). Ici, dans la lignée de Vincent Lenhardt, nous utilisons ces termes *aussi* pour désigner les *modalités de travail*, la façon dont les travaux sont organisés. Dans cette approche, les processus sont « modélisants », en ce qu'ils disent quelque chose de l'intention du chef de projet : ainsi, pour développer l'autonomie des équipes, il s'agit de concevoir une organisation de type équipes autonomes (ce que nous appelons un *contenu*), mais selon des modalités qui, *en elles-mêmes*, favorisent l'autonomie (cf. en particulier la partie 3 sur le Diagnostic partagé) : le processus de travail *est lui-même* source d'autonomie. Pour éviter de mélanger les deux significations, nous adopterons la convention suivante : par *process*, nous désignerons l'enchaînement d'activités modélisant le fonctionnement de l'entreprise ; par *processus*, les modalités de travail mises en place dans le projet.
2. Notions empruntées à V. Lenhardt (16), 2002.

Ces schémas, le plus souvent implicites, limitent la capacité des cadres les mieux intentionnés à développer l'autonomie de leurs équipes… parce qu'ils ne les en croient pas capables. On se retrouve dans le schéma, classique en matière de conduite du changement, où la « faute », la responsabilité est… chez l'autre : « Moi, je voudrais bien leur donner davantage d'autonomie, mais ils n'en sont pas capables ». Et bien souvent, quand on va voir de l'autre côté, on obtient le même miroir, en sens inversé : « À chaque fois que l'on propose quelque chose, on nous répond que ce n'est pas possible ». *C'est de cette représentation d'individus au potentiel différent du leur qu'il importe de libérer les cadres.*

5.3.4 Des rapports sociaux nouveaux

Après des décennies de management reposant sur l'obéissance, la prescription, le respect des procédures et des fiches de postes, l'autonomie peut représenter un choc pour beaucoup.

À commencer par les représentants du personnel.

Pour certains d'entre eux, les relations entre personnels et direction doivent être limitées au strict minimum : salaire contre force de travail. Point d'intérêt commun. Ce faisant, ils ne mesurent pas qu'ils reproduisent, à l'échelon de leur entreprise, le type de rapports sociaux dans lequel le législateur les a placés depuis des décennies : à savoir un pouvoir limité à la seule contestation[1], ce que certains ont appelé le « pouvoir de la voix ».

De fait, la financiarisation de la vie économique, qui a abouti à une dissociation d'intérêts entre détenteurs du capital et salariés, ne favorise pas ce rapprochement.

L'autonomie n'est un facteur de performance de l'entreprise qu'à partir du moment où les individus acceptent d'investir davantage que leur seule force de travail : leurs capacités d'attention, de réflexion, d'initiative.

5.4 Être autonome, ou l'utopie comme mode de management

L'autonomie est une utopie, ce qui est une bonne et une mauvaise nouvelle.

Commençons par la mauvaise. La relation salariale reste une relation de soumission. Les discours, les bonnes volontés et les stages de management ne peuvent cacher le fait

1. En France, les directions d'entreprise ont le droit de passer outre l'avis des représentants du personnel, contrairement à d'autres pays, dont l'Allemagne, où les syndicats sont davantage associés à la décision. Plus de pouvoir signifie aussi plus de responsabilités. Et inversement : il est difficile de demander à des acteurs à qui l'on ne donne pas de pouvoir de se sentir responsables.

qu'il y a un donneur d'ordre et un exécutant. Cela ne doit pas « désespérer Billancourt », mais cela ne doit pas non plus conduire à bâtir un investissement professionnel sur des chimères.

La bonne nouvelle, c'est que l'autonomie, du fait de cette ambiguïté fondamentale – comment être autonome dans un rapport de soumission ? –, reste un idéal toujours à atteindre, toujours devant soi, toujours en développement. *Avant d'être un état, l'autonomie est une dynamique*, jamais identique, toujours spécifique.

Dans une première usine, elle consistera pour les équipes de fabrication à réaliser elles-mêmes leur maintenance, leurs contrôles qualité, leurs approvisionnements. Elles géreront leur budget pièces détachées, leur budget formation… Dans une deuxième, elle se traduira par un centrage des fonctions support sur des missions d'expertises très pointues. Dans une dernière, l'autonomie consistera à supprimer les définitions de poste, les horaires de travail, à permettre aux salariés de fixer eux-mêmes leur salaire et leur augmentation[1].

L'aventure de l'autonomie n'est jamais finie : ses limites sont celles que lui fixent ses propres acteurs… en toute autonomie.

5.5 Développer l'autonomie collective

Nous avons pris le parti d'adopter une définition volontairement simple de l'autonomie dans le travail. Nous l'entendons comme « la capacité collective à atteindre les objectifs fixés, et résoudre les problèmes qui émergent ».

Dans ce livre, nous ne nous concentrons pas tant sur l'autonomie de l'individu que sur celle de l'équipe, donc du collectif. Ainsi pourrait-on dire, pour reprendre le mot d'un directeur d'usine, que « l'autonomie, c'est quand on sait à qui demander de l'aide ».

Un individu ne possède jamais, à lui tout seul, toutes les compétences nécessaires. C'est valable dans une équipe sportive comme dans une équipe de production : les meilleurs joueurs de foot du monde ne donnent pas la meilleure équipe du monde ; la somme des QI d'une équipe de direction peut donner un QI collectif très élevé comme très bas.

Ce qui est en jeu, à chaque fois, *c'est le lien*, le degré de coopération, de confiance *entre* les individus. *Dans une organisation, la performance se joue le plus souvent dans l'impensé : les interfaces*, que ce soit celles entre les individus ou entre les groupes.

1. Le lecteur incrédule consultera le récit de R. Semler (84), 1999. Le livre raconte comment Ricardo Semler réussit à remonter l'entreprise de son père en donnant aux salariés la liberté d'organiser leur travail, d'évaluer leurs responsables, de participer aux décisions stratégiques. Mais c'était sous d'autres cieux…

Aussi, pour développer l'autonomie d'une équipe, il convient de travailler *en même temps* dans deux directions :

- principalement l'amélioration du fonctionnement du groupe ;
- et secondairement l'amélioration des compétences individuelles.

Nous insistons sur cette double dimension, car, dans la grande majorité des cas, seule la seconde est prise en compte, *via* le plan de formation.

Concernant cette capacité collective *à résoudre les problèmes*, on se réfère ici aux travaux de Philippe Zarifian[1], qui définit le travail comme de la gestion d'« événements », c'est-à-dire d'imprévus.

La technologie a permis d'automatiser de plus en plus de tâches. Aussi, le travail d'un opérateur sur ligne devient de moins en moins de la simple exécution, et de plus en plus de la surveillance des aléas. Quand un incident survient, il doit intervenir, et intervenir à bon escient : doit-il arrêter la ligne ? Continuer ? Peut-il résoudre le problème tout seul ? Si non, sait-il à qui faire appel ?

On aboutit à une situation paradoxale. Plus on automatise les lignes de production, moins, en théorie, la production dépend de l'homme ; sauf qu'aucune technologie n'étant sûre à 100 %, les quelques % d'incertitude qui demeurent (« l'événement », selon la formule de Zarifian) rendent *encore plus déterminante* la pertinence de l'intervention de l'opérateur. Autrement dit, plus il y a de technologie, plus grand est le besoin d'individus et d'équipes autonomes.

On mesure, à la lumière de ce qui vient d'être dit, la complexité d'un projet d'équipes autonomes. Contrairement aux apparences, ce n'est pas un « simple » projet d'organisation.

1. Voir bibliographie.

Chapitre 6

Accompagner le changement d'organisation

Les équipes autonomes ont aussi du mal à s'implanter, car elles constituent bien davantage que de simples projets d'organisation.

Tableau 1 : Les différences en termes d'organisation

Organisation du travail traditionnelle[a]	Organisation du travail en équipes autonomes
Centrée sur le management	Centrée sur le client
Employés spécialisés et isolés	Employés polyvalents
Nombreuses descriptions de tâches	Peu de catégories d'emploi
Information peu diffusée	Information largement diffusée
Nombreux niveaux hiérarchiques	Peu de niveaux hiérarchiques
Focus sur le département ou la fonction	Focus sur l'équipe
Engagement élevé de la direction	Engagement élevé des employés
Amélioration ponctuelle	Amélioration continue
Contrôle par l'encadrement	Autocontrôle
Fondée sur des politiques et des procédures	Fondée sur des valeurs et des principes

a. M. Roy (79), 1998, p. 12.

Les auteurs de l'étude québécoise citée au début du livre soulignent fortement la complexité d'un tel changement : « Certains auteurs s'interrogent sur les raisons qui font en sorte que l'adoption de telles équipes ne soit pas déjà généralisée compte tenu de la supériorité reconnue de ce mode d'organisation. […] L'adoption des équipes semi-autonomes n'est cependant pas aussi simple qu'on pourrait le croire. […] Le passage des formes traditionnelles d'organisation du travail à l'adoption d'équipes semi-autonomes constitue un *changement majeur* dans les pratiques organisationnelles puisqu'il remet en question le partage des droits et des pouvoirs. […] L'introduction réussie d'équipes semi-autonomes dans une organisation ne se réduit pas au regroupement de travailleurs à qui l'on confie,

du jour au lendemain, des responsabilités collectives. [...] On passe d'un paradigme de surveillance et de contrôle à un paradigme d'habilitation et de responsabilisation[1]. »

6.1 Intégrer les trois dimensions d'un projet d'équipes autonomes

Il y a bien, certes, une dimension *organisationnelle* dans ces projets, puisqu'ils conduisent à élargir le domaine de responsabilité des équipes de terrain, à repositionner les fonctions support vers un rôle d'appui, à accompagner l'encadrement vers un changement de posture, parfois à raccourcir la ligne hiérarchique, etc.

Mais il y a aussi une forte composante de *gestion des ressources humaines*, puisque de telles évolutions organisationnelles redessinent le contrat entre l'entreprise et ses salariés : plus exigeantes à leur égard, elles doivent, sous peine de générer résistances et passivités, s'accompagner d'améliorations significatives quant aux possibilités de rétribution (au sens large) offertes aux salariés.

Enfin, troisième point, *la conduite du changement* : « La mise en place d'équipes autonomes est un *acte majeur* de l'entreprise qui va bien au-delà d'un projet pilote. [...] Les mises en place d'équipes autonomes ont souvent été menées comme des projets techniques, sans préparation spéciale et avec des structures faibles de pilotage. Le management d'encadrement et le management de proximité se rendent rapidement compte des contraintes générées par cette approche sans en comprendre les avantages. Le projet lancé ne résiste pas longtemps à cette opposition et tombe rapidement dans l'oubli. Ceci explique le fait que, l'approche équipe autonome n'est pas généralisée, et que l'on entend très souvent : on a essayé, mais les résultats ont été décevants[2]. »

6.2 L'importance de l'accompagnement

« Les résultats présentés dans la littérature démontrent que si les équipes semi-autonomes peuvent apporter une très forte contribution au succès de l'entreprise, leur impact positif réel peut être plus modeste et, de toute façon, il est loin d'être garanti[3]. » Autrement dit, *mettre en place un fonctionnement en équipes autonomes n'est pas, en soi, la garantie que la performance sera au rendez-vous* : tout dépend des conditions – de préparation, de mobilisation, d'accompagnement – dans lesquelles ce déploiement va se faire.

1. M. Roy (79), 1998, p. 8 à 12. C'est nous qui soulignons.
2. Ch. Devulder (23), 2003, p. 43. C'est nous qui soulignons.
3. M. Roy (79), 1998, p. VIII.

Ce n'est pas le changement d'organisation qui est difficile, c'est ce qui doit l'accompagner : changement de pratiques managériales, lâcher prise de la direction et de l'encadrement, évolution du système de gestion des ressources humaines (évaluation des compétences, évolution professionnelle, rétribution). Toutes les catégories d'acteurs – direction, encadrement, experts, syndicats, employés – doivent conduire leur *aggiornamento*.

Tableau 2 : Les « lâcher prise » nécessaires

Pour la direction et le management	Pour les syndicats	Pour le personnel
Accepter de faire confiance (« confier, c'est faire confiance »). Donner du pouvoir de décision et des moyens. Renoncer à la pensée taylorienne : *« Je pense, donc tu suis ».*	Sortir du conflit systématique. Accepter que les salariés donnent autre chose que leur seule force de travail.	Accepter de s'investir mentalement dans le travail, de se sentir concerné par ce qui arrive dans l'équipe.
Regarder les *salariés* différemment.	Regarder la *direction* différemment.	Regarder le *travail* différemment.
De l'AUTORITÉ à la CONFIANCE	**De l'OPPOSITION au PARTENARIAT**	**Du CONFORT à la RESPONSABILITÉ**

Cette complexité rend nécessaire d'être attentif à la cohérence du changement *du point de vue des acteurs qui le vivent*. La systémique[1] nous apprend que, faire évoluer une partie d'un système sans intégrer les effets feed-back, conduit le système à « résister », c'est-à-dire à développer des stratégies pour retrouver son état antérieur. Cette loi de la systémique rend indispensable de *penser le changement dans sa globalité*.

Ce livre n'a pas la prétention d'apporter un point de vue original sur chacune des trois dimensions, prises séparément, que sont l'organisation, la gestion des ressources humaines ou la conduite du changement. C'est davantage dans leur *intégration*, nous semble-t-il, qu'il convient de le chercher.

1. Voir ci-après.

Chapitre 7

Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie

Comme dans tous les projets d'ampleur, les difficultés résident moins dans les éléments techniques, ce que nous appelons le « contenu » ou les « livrables », que dans la conduite du changement.

7.1 Privilégier la préparation au déploiement

Pour simplifier, nous distinguons deux philosophies en matière de management de projet.

- La première repose sur le postulat que c'est dans l'action que se traitent les problèmes. À ce titre, elle consacre peu de temps aux phases de préparation, de conception, de partage, et beaucoup plus au déploiement *stricto sensu.*
- La seconde part du principe que les difficultés rencontrées dans les phases de déploiement sont le fruit de « graines de résistance » semées en amont, bien souvent par ignorance des mécanismes en jeu. Aussi consacre-t-elle davantage de temps à la préparation des esprits, à la mise au point d'un processus de travail garantissant une bonne appropriation des travaux, au partage des résultats.

Les tenants de la première approche invoquent, au débit de la seconde, des délais de réalisation plus étendus. « On n'a pas le temps… Associer le personnel prend trop de temps », entend-on parfois. Trop de temps *par rapport à quoi* ? Si l'on considère les délais entre le démarrage du projet et le début du déploiement, alors oui, la première approche est plus rapide. En revanche, si l'on change de cadre de référence et que, dans les délais globaux, l'on inclut la *qualité du déploiement*, le moment où l'organisation fonctionne de façon satisfaisante, alors la seconde démarche est plus économe en temps. À vouloir gagner du temps à toute force, bien des projets en perdent[1].

À moins d'être dans une organisation disposant d'un personnel obéissant et docile – ce qui, le lecteur en conviendra, est antinomique avec le développement d'une culture de l'initiative –, déployer une nouvelle organisation, c'est-à-dire moins un nouvel organi-

1. Sur la transformation de notre rapport au temps et ses implications sur la gestion du changement, voir l'indispensable livre de N. Aubert (3), 2004.

gramme que de nouvelles pratiques de travail, de nouvelles coopérations, de nouvelles attitudes professionnelles, prend du temps. En cherchant à développer l'autonomie, la responsabilité et l'initiative, on sollicite l'intériorité des acteurs, rappelant en cela des pratiques anciennes[1]. Cette intériorité peut tout aussi bien dire « oui » à ce qui lui est demandé, que refuser. Beaucoup de projets d'équipes autonomes patinent parce que cette dimension est ignorée.

7.2 « Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie[2] »

Le livre fait sienne la maxime de Kurt Lewin, mais ce n'est pas un livre de théoricien : c'est un livre de praticien écrit pour des praticiens.

Aussi, il essaie de naviguer en permanence entre deux écueils : la théorie seule, déliée de toute application concrète, et la pratique seule, forcément spécifique, non reproductible, et qui reste dans l'ignorance des facteurs de réussite ou d'échec.

Garder l'équilibre entre ces deux positions est difficile, car c'est prendre le risque de mécontenter tout le monde : aussi bien les théoriciens, qui pourront trouver les simplifications un peu trop hâtives, que les praticiens, dont le principal souci est l'action.

C'est un risque que nous assumons, car il est pour nous illustratif de deux principes majeurs au cœur de ce livre :

- le *lien* entre les problèmes : il ne s'agit pas d'être dans la pratique *ou* la théorie, mais dans les deux *à la fois ;*
- la « modélisation » : tout au long du livre, nous tâchons d'utiliser des méthodes de changement (les « processus ») qui soient illustratives de la nature du changement à conduire (le « contenu »).

Nous aurons l'occasion de revenir sur ces notions.

7.3 La systémique, la sociodynamique et l'empathie au service de la conduite du changement

Dans notre approche, la conduite du changement n'est pas considérée comme un chantier à part. Elle est à la base de tous les choix importants. Elle dicte la structuration des chantiers, leur rythme, leur ordre de démarrage, la nature des livrables à produire, etc. *Elle est le projet.* C'est la raison pour laquelle notre démarche accorde beaucoup d'importance à la mobilisation des acteurs.

1. « Voulez-vous être obéi ? », demandait Jean-Baptiste Say à la fin du XVIIIe siècle. « Il ne faut alors pas vouloir que l'on fasse ; il faut faire que l'on veuille. » Merci à Anne Verjus de m'avoir signalé ce parallèle.
2. Kurt Lewin (1890-1947), psychologue allemand.

Afin d'être transparent avec le lecteur, il est important d'indiquer brièvement quelles sont les principales sources d'inspiration de ce livre pour conduire le changement, les « lunettes » au travers desquelles il regarde la « réalité » de l'entreprise et ses salariés.

Ces sources d'inspiration sont au nombre de trois : la systémique, la sociodynamique et l'empathie.

7.3.1 La systémique[1] : penser le changement globalement

La systémique consiste à appréhender la réalité, les problèmes, les changements, *de façon globale* et non de façon découpée, analytique.

Descartes nous a appris que, pour résoudre des problèmes complexes, il fallait les découper en « petits morceaux ». Cette approche, analytique, a constitué une véritable révolution à son époque et a permis l'émergence de la science moderne.

Aujourd'hui, face à la complexité croissante des situations – multiplication des acteurs, interaction et globalisation des phénomènes, communication en temps réel, généralisation du fonctionnement en réseau, systématisation des effets pervers[2] –, un certain nombre d'auteurs[3] estiment que cette pensée analytique (découpage des problèmes en sous-problèmes) et linéaire (une cause entraîne une conséquence) a atteint ses limites, et appellent à la remplacer par une approche globale et circulaire (une cause entraîne une conséquence, qui rétroagit à son tour sur la cause, et ainsi de suite).

Notre pratique de la systémique nous conduit à insister sur trois dimensions :

Penser le changement dans sa globalité

Dans la vie sociale, penser la réduction des inégalités nécessite d'aborder, *a minima*, des questions comme l'emploi, le logement, l'école ; en entreprise, penser l'autonomie des acteurs nécessite de réfléchir aux conditions de travail, à la répartition des responsabilités, mais aussi au mode de gestion des compétences, de rétribution, d'évolution professionnelle.

Penser le changement globalement ne signifie pas que l'on fait tout, tout de suite, mais que les implications probables, les liens entre les différents sujets, sont identifiés et intégrés.

1. La systémique est elle-même un courant vaste. Pour notre part, nos sources d'inspiration sont principalement la sociologie des organisations de Michel Crozier et l'école de Palo Alto. Cf. bibliographie.
2. Un effet pervers est la *conséquence* d'une action à l'opposé de l'*intention* de départ. Exemple : le durcissement de la législation sur les licenciements (intention : limiter le chômage) conduit les employeurs à embaucher moins facilement (conséquence : hausse du chômage).
3. Le plus connu est sans doute Edgar Morin (64), 2005.

Concevoir le changement du système avec le système

On ne peut plus se contenter de concevoir un changement ou une réforme sur le papier, et penser ensuite la décliner sur le terrain à coup de « communication », de « conviction », de « négociation ». L'extraordinaire complexification de la société, via l'élargissement des capacités d'action des acteurs que permettent, entre autres, les technologies de l'information, oblige à ranger le « changement top down » dans le musée des « croyances limitantes », pour parler le langage de la PNL[1], à côté, par exemple, de la séparation conception/exécution, stratégie/organisation, etc. *La qualité du déploiement d'un projet se joue au moment même des travaux de conception*. C'est la raison pour laquelle les processus de travail doivent être pensés en fonction du déploiement. L'amont doit être pensé en fonction de l'aval.

Jean-Bertrand Pontalis a une jolie formule pour définir le changement : « Changer, c'est d'abord changer de point de vue »[2]. Certains réformateurs – en entreprises comme dans la vie publique – vivent encore sur la croyance que le changement est affaire d'experts, que leur rôle est de tracer la voie et que les individus et les groupes, pour peu qu'on leur « explique », que l'on « communique », qu'on « argumente », vont être « convaincus ». Changer de point de vue, cela s'applique donc *d'abord* au pilote du changement, qui doit modifier sa façon de voir le changement et, surtout, *la place des individus dans le changement*.

Il ne s'agit pas simplement d'associer les salariés, de leur demander leur avis, ce que le management participatif se proposait de faire : *il s'agit de concevoir les processus de travail de telle façon que le changement soit leur changement*.

Préparer l'avenir plutôt que résoudre les dysfonctionnements

Se centrer sur l'avenir plutôt que sur le présent surprendra peut-être les lecteurs habitués à entamer leurs projets par un diagnostic. Travailler à partir d'un diagnostic, c'est mettre l'accent sur les aspects négatifs de l'entreprise, sur ce qui ne marche pas. C'est rarement motivant pour les salariés et cela peut générer du découragement. On parle même de « vallée du désespoir » pour nommer cette phase de déprime dans laquelle pénètre une entreprise confrontée à l'ampleur des problèmes à traiter.

Au lieu de chercher à identifier les problèmes et leurs causes, la systémique préconise de consacrer son énergie à définir ce que l'on veut être (dans 1 an, 3 ans, 10 ans), et de mobiliser les acteurs pour faire advenir ces différentes visions. Cette méthode permet de libérer une énergie bien plus positive pour les individus, et c'est dans cette dynamique,

1. R. Dilts (116), 2006.
2. Entretien avec Jean-Bertrand Pontalis (85), 2004.

en s'appuyant sur les points forts de l'entreprise plus qu'en cherchant à résoudre ses points faibles, que les problèmes trouveront leur solution[1].

Ce parti pris méthodologique a deux conséquences concrètes :

- la première, c'est que, dans la démarche proposée dans ce livre, le diagnostic – car il y en a un – ne sert pas tant à identifier les problèmes qu'à offrir aux acteurs une première visualisation de leur avenir et à faire émerger une énergie positive ;
- la seconde, la plus fondamentale, c'est que la décision de mettre en place des équipes autonomes *ne peut pas résulter d'un diagnostic*. Elle doit être le fruit d'un choix délibéré, réfléchi, résolu, reposant à la fois sur une certaine vision du développement *conjoint* de l'entreprise et de ses salariés, mais aussi sur un constat lucide du monde tel qu'il va : plus la mondialisation progresse, plus de nouvelles nations rentrent dans le grand bain du commerce, de la technologie et de l'innovation, plus la loi de Ricardo des avantages comparatifs trouve à s'appliquer. Les pays occidentaux doivent compenser la faiblesse numérique de leur main-d'œuvre par sa qualification.

« La ressource essentielle, celle qui va faire la différence dans le long terme, ce n'est plus la ressource matérielle, celle de la terre ou des matières premières [...] ce n'est même plus la ressource financière ou le *know-how* technologique, c'est la *ressource humaine*. Et dans cette ressource humaine, ce qui compte, ce n'est pas le nombre mais *la qualité, l'adaptabilité, la capacité de coopération*[2]. »

Un projet d'équipes autonomes est au croisement d'une *conviction* – la ressource humaine comme avantage compétitif – et d'un *pari* – la valorisation de l'intelligence des individus.

7.3.2 La sociodynamique : gérer de façon différenciée l'énergie des acteurs

Notre deuxième « boîte à outils » est la sociodynamique. Le « mouvement par les hommes », ainsi peut-elle être définie, est une méthode de conduite du changement fondée par Jean-Christian Fauvet[3], ancien vice-président du cabinet *BOSSARD Consultants*.

1. Cette méthode est proche de ce que la pédagogie recommande pour développer l'enfant : identifier et valoriser ses points forts, plutôt que le faire travailler sur ses points faibles.
2. M. Crozier (63), 2000, p. 189. C'est nous qui soulignons.
3. Cf. J.-C. Fauvet (45), 2004.

Ce n'est pas l'objet du livre de décrire la sociodynamique dans son ensemble. Pour notre part, nous en retenons deux éléments :

- le premier est la « stratégie des alliés », approche consistant à appréhender les catégories d'acteurs selon le degré d'énergie qu'elles mettent dans le projet. La notion d'*allié* a une acception différente de celle de la vie courante : un « allié » n'est pas tant un acteur entièrement favorable au projet qu'une personne (ou un groupe) qui consacre *davantage d'énergie positive que négative* au projet. Autrement dit, un acteur qui critique le projet peut être considéré comme un allié, du moment qu'il met une énergie significative en faveur du projet ;
- le second élément est ce qu'Olivier d'Herbemont et Bruno César appellent le « projet latéral », qui consiste à intégrer, dans la définition du projet, la position des différents acteurs : « On appellera projet latéral une autre formulation du projet d'origine, qui tient compte des remarques ou des besoins exprimés par les acteurs alliés[1] ». La notion de « projet latéral » peut donc conduire à élargir le périmètre du projet de départ pour en favoriser la réussite.

C'est une notion proche, par ses implications, de l'empathie.

7.3.3 L'empathie : regarder le changement avec les lunettes de l'autre

Notre troisième source d'inspiration vient de la psychologie humaniste, fondée sur la prise en compte des besoins humains, à laquelle Abraham Maslow et Carl Rogers[2], entre autres, ont donné ses lettres de noblesse. Marshall Rosenberg s'en est beaucoup inspiré pour élaborer sa méthode de « communication non-violente », laquelle est aujourd'hui une méthode de gestion des relations humaines et des conflits très répandue dans le monde[3].

L'empathie est une posture simple dans son énoncé, difficile, parfois, dans sa mise en œuvre, dans la mesure où elle consiste à essayer de voir la « réalité » avec les yeux de l'autre, de se décentrer, d'oublier un instant ses propres cadres de référence pour comprendre ceux de l'autre.

Carl Rogers définit l'empathie comme « la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui et de participer à son expérience[4]. »

Pour Ronald Adler et Neil Towne, « sur le plan cognitif, l'empathie équivaut à la compréhension de ce que l'autre personne nous dit. Cette compréhension intellectuelle

1. O. d'Herbemont (46), 1996, p. 53.
2. C. Rogers (72), 1998.
3. M. Rosenberg (70), 2002.
4. C. Rogers, cité *in* J. Nizet (100), 1998, p. 119.

implique que nous ne soyons ni juges, ni critiques. Elle requiert la mise entre parenthèses de nos propres opinions, valeurs, idées, etc., pour adopter celles de l'autre personne. […] Être empathique oblige à se mettre à la place de l'autre comme si vous étiez cette autre personne[1]. »

L'empathie fait sienne le postulat constructiviste, qui veut qu'il n'y ait pas de réalité absolue, objective, unique, mais autant de réalités que de regards portés sur elle(s). Dans cette approche, la réalité est une « construction » : selon son histoire personnelle, ses valeurs, ses intérêts et le contexte, chacun voit une même « réalité » avec des yeux très différents : le verre d'eau est à moitié vide ou à moitié plein ; la *même* voiture d'occasion n'est pas « vue » de la même façon par le vendeur et par l'acheteur ; etc. [2]

L'empathie est une posture puissante, car elle permet d'anticiper les ressentis, les réactions, les besoins des acteurs, et d'identifier les éventuelles résistances ou, à l'inverse, les éléments facilitateurs.

Un certain nombre d'éléments de conduite du changement proposés dans ce livre n'appartiennent pas, *stricto sensu*, à l'univers de l'entreprise. C'est que, quels que soient les univers considérés (entreprise, société, organisation, famille, relations interindividuelles, etc.), des éléments identiques se retrouvent. L'entreprise n'est pas un monde social à part. Les mêmes phénomènes jouent dans les différentes sphères. Conduire un projet, une réforme au niveau d'un atelier, d'une usine, d'un groupe industriel ou d'un pays revient au même : le niveau de complexité diffère, mais les difficultés, la nature des résistances, les mécanismes facilitants sont à peu près identiques.

1. R. Adler (101), 1991, p. 81.
2. P. Watzlawick (86), 1978. Tout le monde connaît la plaisanterie sur le conseil en stratégie. Un fabricant de chaussures mandate deux cabinets pour réaliser une étude sur le marché africain. Quelques semaines passent. Le premier cabinet revient et rend sa conclusion : « Les Africains ne portent pas de chaussures : le marché n'existe pas. » Le second rentre le lendemain et remet sa conclusion : « Les Africains ne portent pas de chaussures : le marché est gigantesque. »

Tableau 3 : Les différences en termes de démarche de changement

	Démarche de changement traditionnelle	Démarche de changement empathique et systémique
Nécessité de changer	Partagée par la direction, et éventuellement l'encadrement.	Partagée par tout le personnel.
Diagnostic du présent	Réalisé par un petit groupe d'experts (internes ou externes), dans le but d'identifier les dysfonctionnements.	Réalisé par une large frange du personnel, pour visualiser le futur.
Conduite du changement	Intervient au moment du déploiement. Souvent réduite à la communication et la formation. La communication va chercher à convaincre : elle « pousse » un message.	Intégrée dès l'amont du projet. À l'origine de tous les choix structurants du projet. La communication n'a pas besoin de convaincre. Elle est le relais de ce que le personnel exprime : elle est un miroir.
Changement visé (nouvelle organisation…)	Une réponse à des questions que le personnel ne se pose pas forcément.	Une réponse à la conscience de la nécessité de changer.
Vision du personnel	Le personnel est peu sollicité pour exprimer sa vision.	L'organisation est celle du personnel. Il est le premier à dire ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré.
Adéquation avec un projet d'équipes autonomes	Faible. La réalisation du diagnostic par un petit groupe est un message négatif envoyé au personnel.	Forte. La réalisation du diagnostic par le personnel et le temps de partage des résultats, sont des messages positifs quant au crédit que l'on accorde à son point de vue.
Délais jusqu'à un déploiement réussi	Rapides pour la phase de conception, longs en phase de déploiement.	Plus longs en phase de conception, rapides en phase de déploiement.
Résistances au changement	Fortes.	Limitées.

Chapitre 8

Organisation et GRH vont de pair

L'organisation, sa conception et sa mise en place constituent une large part de ce livre. Des équipes autonomes, ce sont d'abord et avant tout une autre organisation du travail.

Mais cette organisation ne va bien fonctionner que si elle est soutenue par une gestion des ressources humaines incitative. *Organisation et GRH vont de pair*[1].

Mettre en place une organisation plus responsabilisante, moins hiérarchique, génère souvent de l'enthousiasme au début : les employés y voient le signe que l'on reconnaît leurs capacités, qu'on les écoute, qu'on les considère. Ils rechignent très rarement à concéder un surcroît d'investissement personnel. Rapidement, néanmoins, ils demandent un « retour » de l'entreprise, une reconnaissance, une rétribution, un encouragement pour leur implication et les résultats obtenus ; et cela sous trois formes :

- une reconnaissance de leurs contributions, *via* un dispositif de gestion des compétences ;
- une rémunération qui partage les fruits de la croissance ;
- l'ouverture des possibilités d'évolution professionnelle.

1. C'est une des raisons qui plaident pour un pilotage en binôme Industriels/RH d'un projet d'équipes autonomes (cf. partie 6).

Chapitre 9

Plan de l'ouvrage

Le livre propose une démarche complète, qui se veut la plus claire, la plus explicite et la plus détaillée possible. Nous l'avons progressivement élaborée et améliorée à partir de trois types d'apports :

- notre propre expérience de 15 ans d'accompagnement des entreprises, acquise en cabinet et dans un grand groupe industriel ;
- la visite de nombreuses usines, au cours desquelles nous avons systématiquement examiné les facteurs de succès ou d'échec des projets d'équipes autonomes ;
- enfin, les enseignements tirés de la littérature spécialisée.

Cette démarche a fait ses preuves, mais il est évident qu'elle n'est pas la seule possible : de nombreux chemins mènent à Rome.

Le livre comporte 6 parties qui sont autant d'étapes de la démarche :

Partie 1 : définir le projet

Tout part de là, d'une délimitation aussi précise que possible du périmètre du projet, ses livrables, les délais requis, les ressources à allouer. Beaucoup de projets peinent ou échouent, car ils ont été mal conçus au départ.

Relativement courte, cette étape est fondamentale pour la suite : c'est la « feuille de route » du projet.

Partie 2 : mobiliser l'entreprise

C'est l'étape clé, sans laquelle le projet demeure une affaire confidentielle. C'est, dans notre démarche, la partie la plus importante, donc la plus développée. C'est dans cette partie que se concentrent le plus d'éléments de conduite du changement, souvent présentés sous forme d'encadrés. L'objectif est de parvenir à faire en sorte ce que le changement soit autant impulsé par la direction que souhaité par les salariés.

Partie 3 : concevoir l'organisation cible

Cette partie détaille les travaux d'organisation proprement dits : la conception d'une organisation cible pour les équipes de fabrication et les fonctions support.

Dans l'optique de faciliter le changement, les travaux démarrent par ces dernières, souvent laissées pour compte, afin d'en faire des « alliées », au sens sociodynamique du terme, dans le déploiement futur des équipes autonomes.

Partie 4 : définir la stratégie de déploiement

Entre la production des livrables et leur déploiement, il est nécessaire de faire une « pause », et de réfléchir sur les voies et moyens du déploiement : quelles modalités ? Fait-on un pilote ou pas ? Quels moyens d'accompagnement consacre-t-on ? Sur quelle durée ? Etc.

Certaines méthodes préconisent de mêler les travaux sur l'organisation et la réflexion sur le déploiement. Ce n'est pas notre point de vue. La principale difficulté d'une réflexion organisationnelle est d'être capable de s'extraire de l'existant et de penser en rupture ; or, réintroduire les conditions de déploiement dans la réflexion organisationnelle peut conduire à « dégrader » la cible.

Partie 5 : déployer la cible organisationnelle

Si les étapes précédentes se sont bien passées, celle-ci devrait se dérouler assez « naturellement ». Le déploiement est lui-même composé de trois étapes : le basculement en équipe autonome, les premiers mois et l'entretien de la dynamique de l'autonomie après la première année.

Partie 6 : mettre en place une GRH favorisant le développement de l'autonomie

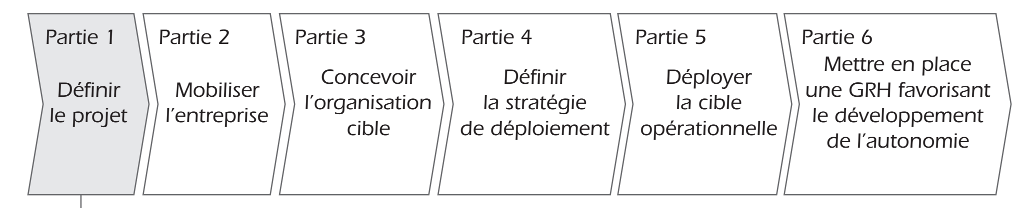
La dernière partie est consacrée à la gestion des ressources humaines. Certains projets d'équipes autonomes font l'impasse sur cette dimension, et ne s'occupent que d'organisation. De notre point de vue, les deux dimensions ne sont que les deux faces d'un seul et même projet : la « voiture équipes autonomes » a besoin du carburant de la GRH.

Partie 1

DÉFINIR LE PROJET

« La connaissance progresse en intégrant en elle l'incertitude, non en l'exorcisant. »

EDGAR MORIN



Cette partie couvre la définition du projet, du jour où la décision de lancer le projet est prise, jusqu'au début de la mobilisation.

Trois points sont abordés :

- qu'est-ce qu'une équipe autonome ?
- comment définir et structurer le projet ?
- comment le promouvoir en interne, si besoin ?

Chapitre 1

Qu'est-ce qu'une équipe autonome ?

« L'individu n'existe pas sans les autres. L'autonomie, c'est les autres. L'autonomie, c'est l'interdépendance. »

DR. PIERRE ACHARD, COACH

1.1 Une équipe autonome assure un travail global

Le vocable d'« équipe autonome » n'est pas arrêté. Chaque entreprise choisit le sien : « unité élémentaire de travail », « équipe semi-autonome », « groupe autonome de production », « îlot autonome », « équipe à responsabilités élargies », « mini-usine », « îlot de production »… Dans ce livre, nous choisirons la dénomination d'*équipe autonome*, car c'est la plus répandue et la plus simple.

Nous parlerons de *secteur* pour évoquer un atelier comprenant plusieurs équipes ; un secteur étant composé, par exemple, de 3 équipes fonctionnant en continu.

Une équipe autonome, c'est une équipe qui assure un travail global, comprenant toutes les tâches de décision, d'exécution, de contrôle… liées à son périmètre de responsabilité :

- la fabrication proprement dite : l'allumage et le réglage des équipements, les changements de série ;
- l'entretien de l'espace de travail et des équipements, voire la réparation en cas d'incident bénin ;
- le contrôle qualité des produits, la gestion des produits défectueux ;
- l'approvisionnement en matières premières ;
- la gestion des ressources humaines : accueil et formation des intérimaires, des nouveaux embauchés ; gestion des remplacements et des absences (maladie, congés, formation) ;
- la gestion du « plan de progrès ».

Une équipe autonome dispose du maximum de liberté pour :

- répartir les tâches, selon les compétences présentes au sein de l'équipe ;
- faire tourner ses équipiers d'un poste à l'autre ;
- aménager le temps (de travail, de pause, de congés) ;

- définir, faire respecter et réviser les règles de fonctionnement, les procédures, les gammes ;
- changer tout ce qui doit l'être pour faire progresser son secteur.

L'équipe autonome est donc associée à tous les changements la concernant (équipement, organisation, personnel, produits…).

1.2 Les principes de fonctionnement de l'équipe en pratique[1]

1.2.1 Définir les rôles

Une équipe a besoin de savoir qui est le « patron »[2]. Les équipes autonomes ne font pas exception : autonomie n'est pas synonyme d'autogestion.

Le responsable d'une équipe autonome a au moins trois contributions majeures :

- il met en place les processus d'autonomisation. C'est notamment lui qui réalise les entretiens d'évaluation et de développement des compétences (cf. partie 6) ;
- il est le garant des résultats obtenus par son équipe ;
- il tranche les décisions importantes, arbitre les litiges et les conflits.

Pour des raisons de charge de travail, ce leadership peut, si besoin, être divisé en deux :

- un pour la fixation des priorités et l'allocation des ressources (leadership *hiérarchique*) ;
- un pour l'animation et la résolution des problèmes quotidiens (leadership *d'animation*).

Ensuite, une équipe fonctionne avec une répartition des rôles, dans et hors l'équipe de production :

- qui fait quoi ? qui sait faire quoi ?
- qui est responsable de quoi ?
- qui est ressource sur quoi ?
- etc.

1. Le schéma cible d'équipe autonome est traité de façon plus détaillée dans la partie 3.
2. Le stress engendré par les organisations matricielles ou en mode projet, où les acteurs, rattachés à plusieurs responsables, doivent parfois assurer eux-mêmes l'intégration d'objectifs contradictoires, rappelle la pertinence de ce principe organisationnel. Cf. Fr. Dupuy (8), 2005, et notre débat avec l'auteur dans le n° de décembre 2005 de la revue *Gérer & Comprendre*.

1.2.2 Délimiter le périmètre physique

Une équipe autonome, c'est d'abord un périmètre physique. C'est autour d'un « territoire » que va se bâtir l'appartenance, la cohésion, l'identité de l'équipe, et donc sa performance. D'où la nécessité qu'il soit clairement défini et qu'il fasse sens pour les acteurs concernés. Ce peut être :

- une ligne de production ;
- une ligne produit, de l'approvisionnement jusqu'au conditionnement ;
- un ensemble d'équipements ;
- un process…

1.2.3 Définir une mission claire et les objectifs associés

Le principe clé d'une équipe autonome, c'est la prise en main d'un périmètre élargi de responsabilités. Autrement dit, c'est l'inverse du taylorisme, qui découpe le travail en microtâches. L'équipe doit avoir une mission claire et des objectifs associés, sur lesquels elle doit avoir une vraie autonomie d'action et de décision.

1.2.4 Construire les interfaces

Cette dimension fondamentale est parfois sous-estimée dans les travaux d'organisation. Une équipe autonome n'est *pas* une équipe indépendante ; c'est une équipe qui a défini les liens qu'elle souhaitait entretenir avec son environnement, en exprimant des demandes et en prenant des engagements ; qui va puiser dans son environnement les ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.

La performance d'une équipe autonome est directement liée à la qualité des coopérations qui se mettent en place au sein de l'équipe, et entre l'équipe et son environnement (services support). Ainsi, de la qualité de formalisation et d'explicitation de ces liens dépend en grande partie sa performance ; ces liens doivent être construits en coopération avec les acteurs concernés (voir les « Chartes d'engagements mutuels », décrites dans la partie 5).

1.2.5 Assurer une certaine stabilité des opérateurs

La stabilité des effectifs est une condition importante de cette coopération. Des opérateurs tournant trop fréquemment auront du mal à nouer des liens solides.

Par stabilité, il faut entendre que 70 à 80 % du temps d'un opérateur sera passé au sein de son équipe d'origine.

1.2.6 Allouer des ressources

Qui dit accroissement de responsabilités, dit accroissement de ressources. C'est une question parfois difficile à aborder, comme tout ce qui a trait aux moyens et à leur arbitrage.

Les ressources sont les ressources humaines au premier chef, avec la question des compétences mises à disposition de l'équipe, et l'éventuel transfert d'opérateurs et/ou de techniciens des services support vers les équipes de production. Ce sont aussi les budgets : en formation, en pièces détachées…

1.2.7 Animer l'équipe de façon régulière

Une équipe est un ensemble vivant et, à ce titre, elle doit être animée très régulièrement.

Pour l'animation, le management et l'évaluation des compétences, l'équipe doit compter moins de 30 personnes, afin de favoriser le dialogue et les échanges ; l'idéal est d'atteindre une vingtaine d'opérateurs. Le bon sens prime en la matière : au-delà d'une certaine taille, il devient difficile de faire du bon management.

Un dispositif type d'animation est proposé dans la partie 3, construit à partir des besoins de chaque type d'acteurs.

1.2.8 Rétribuer la performance collective

Il y a en fait deux formes de rétribution pour une équipe autonome :

- une rétribution des *compétences*, liée à l'individu ;
- une rétribution liée à la *performance de l'équipe*.

Nous aurons l'occasion de revenir dans la partie 6 sur cette dernière forme de rétribution. Contentons-nous, à ce stade, de dire que plus les règles du jeu en la matière sont claires et partagées, plus les acteurs jouent le jeu.

1.3 Les incontournables de l'équipe autonome

- *Confiance :* confiance dans la capacité des équipes (« confier, c'est faire confiance »).
- *Substitution :* confier le maximum de responsabilités au plus près du terrain.
- *Initiative :* dans ce mot, il y a à la fois le comportement attendu de l'opérateur, mais aussi les conditions de cette prise d'initiative. Il faut que l'initiative soit prise à bon escient. En cela, une organisation en équipes autonomes est exigeante vis-à-vis du management, qui doit consacrer une large part de son temps à partager la stratégie et les enjeux de l'entreprise.
- *Responsabilisation :* autour d'objectifs clairs et partagés.
- *Rétribution :* reconnaissance des contributions.
- *Développement :* des hommes et de leurs compétences.
- *Coopération :* l'efficacité de l'organisation se joue à ses interfaces.

Chapitre 2

Définir le projet par la feuille de route

« Il n'y a pas de hasard. »

VOLTAIRE

La direction a décidé de mettre en place une organisation en équipes autonomes. Elle a retenu qu'il fallait confier davantage de responsabilités aux salariés ; qu'à cette condition, la performance de l'entreprise et la mobilisation des salariés augmentaient significativement. La chose a l'air simple, car les principes le sont.

La priorité, à dater de ce jour, va consister pour le chef de projet à transformer cette idée en projet ; cette intention en plan de travail structuré ; cette vision simple en une vision globale et, surtout, opérationnelle. Concrètement, il va s'agir de rédiger une « feuille de route ».

Dans un premier temps, cette feuille de route va être essentiellement qualitative, car, à ce stade, l'on ne dispose pas de suffisamment d'éléments pour chiffrer. Ce n'est que dans un second temps que l'on pourra réaliser une estimation plus quantifiée (que nous appelons *Business Case*, vocabulaire emprunté au conseil en management).

La feuille de route comporte quatre éléments :

- les objectifs ;
- les livrables[1] ;
- les délais ;
- les ressources.

1. La notion de « livrables » est empruntée au vocabulaire du management de projet, lui-même inspiré de celui de la construction, où il faut « livrer » des lots, des bâtiments… On parle aussi de « produits finis ».

Schéma 1 : Les 4 éléments de la feuille de route

Livrables

Objectifs

Ressources

Délais

2.1 Quels sont les objectifs de la feuille de route ?

C'est l'ambition du projet, sa boussole, ce qui fait que l'entreprise a décidé de se lancer dans un projet d'équipes autonomes. Tout part de là.

Le rôle du chef de projet, au-delà d'avoir une idée personnelle de ce que pourraient être ces objectifs, est de les faire exprimer par le comité de direction :

- quels sont les objectifs visés par ce projet ? quels changements veut-on pour : l'entreprise, le management, l'encadrement intermédiaire, les opérateurs, les services support… ?
- quel « état » souhaite-t-on atteindre à travers ce projet ? vers quelle entreprise souhaite-t-on aller ?
- à quoi verra-t-on que le projet a réussi ?
- etc.

Exemples réels d'objectifs fixés à des projets d'équipes autonomes

« Faire de notre organisation un levier de performance pour l'entreprise (objectif : entre 5 et 7 % de productivité par an) et pour le personnel (objectifs : améliorer le dialogue social et l'employabilité de notre personnel). »
« Développer les coopérations entre services, développer des modes de management favorisant la responsabilisation et la prise d'initiative. »
« On aura réussi le projet si l'entreprise parvient à accroître significativement sa productivité et son climat social. »
« Devenir un site industriel de référence dans le bassin d'emploi, tant sur le plan de la régularité des gains de productivité que sur celui de la progression des compétences. »

« Nos objectifs sont :
- de disposer d'équipes plus compactes et plus compétentes ;
- d'accroître les compétences des opérateurs et l'expertise de l'encadrement ;
- d'enrichir les tâches ;
- de devenir l'entreprise « best in class » dans le groupe sur le plan de la performance industrielle et humaine. »

« Les objectifs poursuivis sont :
- de simplifier l'organisation ;
- de mettre en place une gestion des compétences ;
- de responsabiliser les salariés autour des objectifs ;
- d'animer fortement les équipes. »

Diverses modalités de travail peuvent être utilisées pour mener ce travail à bien : une à deux séances de travail avec le comité de direction ; une succession d'entretiens individuels avec les différents responsables, puis le partage d'une synthèse… Ce qui prime, c'est la représentation partagée.

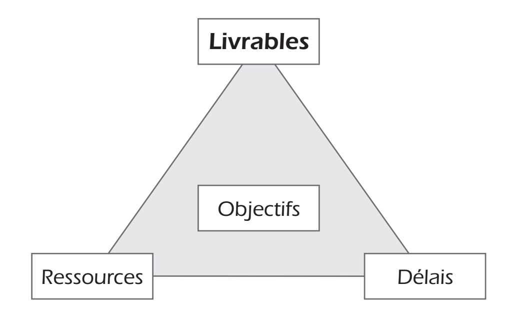
En parallèle, idéalement, doivent s'engager des benchmarks pour enrichir la réflexion du comité de direction (*cf.* partie 2, chapitre 2).

Ce travail de formulation des objectifs a une double visée :
- en termes de processus, mettre les responsables de l'entreprise en mouvement autour du projet, les amener à se poser des questions et à envisager des implications auxquelles peut-être, jusqu'à présent, ils n'avaient pas songé ;
- en termes de contenu, fournir les premières bases de la feuille de route, les premiers éléments que, concrètement, le projet va devoir produire ;

Le futur plan de travail démarre de la formulation des objectifs : selon que ceux-ci sont précis ou flous, ambitieux ou modestes, quantifiés ou non, le chef de projet dispose de premières indications sur les livrables à produire, les délais raisonnables du projet et les ressources nécessaires. Les objectifs donnent le cap, définissent une première vision d'ensemble, font réfléchir la direction.

Les livrables (2e élément de la feuille de route) fournissent le plan de travail concret.

2.2 Les livrables sont le travail concret de la feuille de route



Les « livrables » (parfois aussi appelés « délivrables ») sont, comme leur nom l'indique, tout ce que le projet doit « livrer », « délivrer », en un mot : produire.

Exemples de livrables

Livrables en matière d'organisation

- Schéma cible d'organisation : périmètres physiques, rôles et responsabilités, effectif moyen par équipe, interfaces, dispositif d'animation, missions, activités et indicateurs, structuration de l'espace d'animation…
- Missions cibles des services support.
- Liste des activités à transférer vers les équipes autonomes.
- Process cibles.
- Outils de diagnostic.
- Etc.

Livrables en matière de gestion des ressources humaines

- Référentiels de compétences.
- Liste des emplois repères.
- Situations observables.
- Modalités de rémunération.
- Etc.

Livrables en matière de conduite du changement

- Benchmarks et visites d'usines.
- Plan et outils de communication : argumentaire, lettre projet, forums de partage…
- Outils de pilotage du projet (radar projet, tableau des livrables, analyse des risques…).
- Business case.
- Etc.

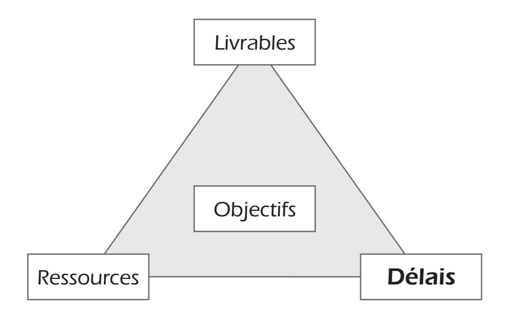
Les visites d'usines, en particulier, sont utiles pour identifier les livrables auxquels l'on n'aurait pas spontanément songé. En même temps, elles sont un livrable en soi, car elles nécessitent un travail non négligeable de préparation et d'exploitation (cf. partie 2).

Les livrables doivent bien sûr correspondre aux objectifs :

- si les objectifs comportent des éléments chiffrés, par exemple de productivité, il faut se doter d'un outil de suivi des gains (cf. ci-après le *Business case*) ;
- si l'entreprise souhaite améliorer le climat social, il est nécessaire de réfléchir à la meilleure façon de le mesurer (par exemple à l'aide d'une enquête par questionnaire).
- Si les objectifs sont ambitieux, notamment en termes de changement culturel, ils vont avoir une répercussion sur le volume de livrables à produire, notamment de livrables « d'accompagnement ».

Les livrables donnent les premières indications sur les délais et sur les ressources.

2.3 Évaluer les délais



Les délais sont une partie sur laquelle il faut être vigilant. Ils sont fréquemment sous-estimés par ceux… qui n'ont pas à conduire le projet. L'étude québécoise citée en introduction parle de 3 à 5 ans de mise en œuvre. Ce sont effectivement les délais que nous avons, pour notre part, constatés dans les projets que nous avons menés ou dans les retours d'expérience partagés lors des visites d'usines.

On entend souvent, dans les projets, des expressions du type : « Cela prend trop de temps », « on perd du temps », etc. Cette conception du temps doit être challengée : on ne « perd » pas de temps, on décide simplement de structurer les travaux de façon différente, pour obtenir certains résultats dans certains délais.

Les phases de conception génèrent souvent de l'impatience, l'impatience de passer à l'action. Le chef de projet peut donc être soumis à de fortes pressions pour « aller vite », « déployer vite ». Or, les délais, dans un projet, fonctionnent selon le principe des vases

communicants : le temps qui n'est pas passé en amont avec le personnel, par exemple parce qu'il a été décidé de mener les travaux de conception « en chambre », avec un petit groupe d'experts, se retrouve bien souvent en aval, sous forme de « résistances au changement », majoré de quelques « intérêts ».

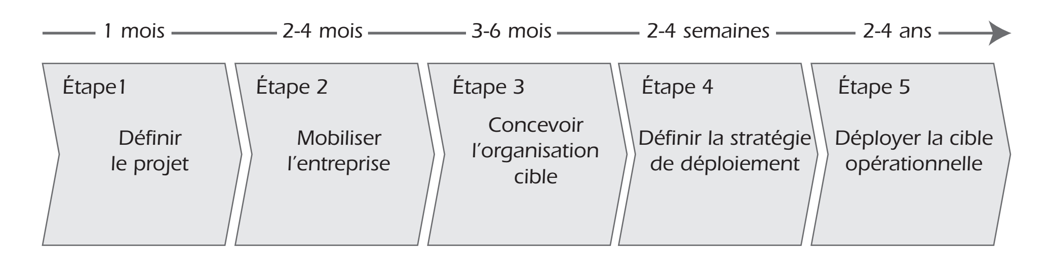
Les délais sont dépendants de toute une série de facteurs : le niveau de départ en matière d'autonomie, le degré d'ambition de l'entreprise, le périmètre concerné (un secteur, une usine, plusieurs sites), les ressources d'accompagnement mobilisables, le degré de mobilisation du personnel et des syndicats, le rapport de l'entreprise au temps (culture de l'urgence)…

Le déploiement doit être comptabilisé dans les plannings. Très grossièrement, les délais peuvent se répartir comme suit :

- mobilisation de l'entreprise : 2 à 4 mois ;
- conception de l'organisation cible : 3 à 6 mois ;
- modalités de déploiement : 2 à 4 semaines ;
- déploiement : 2 à 4 ans, dont la première année consacrée à des pilotes.

Soit entre 3 et 5 ans.

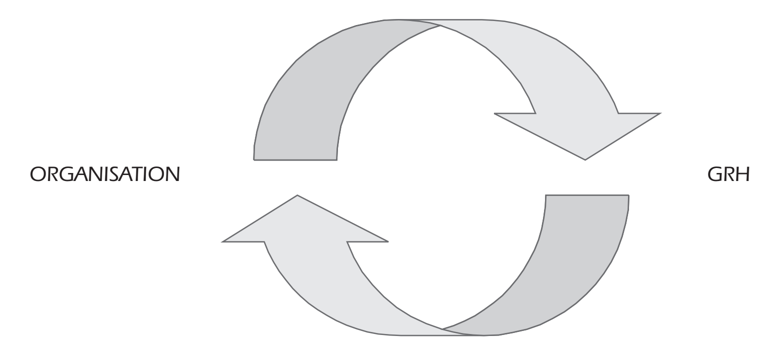
Schéma 2 : Les délais estimés des étapes



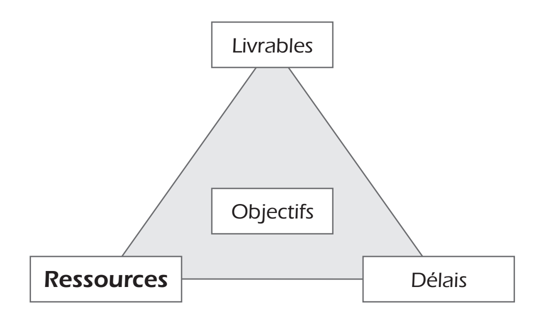
Idéalement, le chantier ressources humaines (partie 6) doit s'engager peu de temps avant la fin de la définition de la cible organisationnelle (étape 3), afin :

- de disposer d'éléments permettant de prédéfinir le contour des métiers ;
- et d'enrichir la réflexion sur la cible organisationnelle, non encore finalisée : celle-ci tirera un grand bénéfice à profiter des premières réflexions sur le contour des métiers.

Schéma 3 : Les apports mutuels de l'organisation et de la GRH



2.4 Allouer des ressources au projet

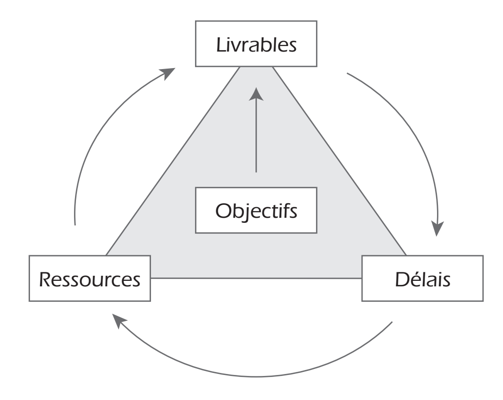


Les ressources sont le quatrième point clé de la feuille de route. Ces ressources sont :

- les personnes qui vont travailler sur le projet ;
- les prestataires qui vont éventuellement être sollicités, si le projet manque de « bras » ou d'expertises ;
- d'autres ressources peuvent être prévues : salle, bureautique…

Il est préférable d'allouer moins de personnes, mais disposant d'une part significative de leur temps (idéalement plein-temps), plutôt que de disposer de davantage de personnes quelques jours de-ci de-là. Nous parlons là du cercle le plus impliqué dans le projet. En deçà d'un mi-temps, le chef de projet va perdre beaucoup de son temps à coordonner toutes les ressources.

2.5 Veiller à la cohérence des 4 éléments de la feuille de route



Ces quatre éléments définis, la première mouture de la feuille de route est élaborée.

Le travail de définition de ces quatre éléments n'est pas linéaire, mais itératif. Chaque élément influe sur les trois autres :

- l'identification des *livrables* amènera peut-être à constater que les *objectifs* sont mal formulés, trop (ou pas assez) ambitieux ;
- trop peu de *ressources* amèneront à devoir allonger les *délais* ;
- des délais très serrés doivent rendre vigilant sur les ressources que l'entreprise met à disposition.

Le chef de projet a un rôle important sur les délais : souvent, ceux-ci sont fixés impérativement, sans qu'aucune (bonne) raison ne justifie une telle urgence[1]. Il faut s'assurer, notamment *via* les retours d'expérience issus des visites d'usines (cf. partie 2), que les délais sont raisonnables. Des délais trop justes sont une source fréquente de dysfonctionnement et de résistance au changement. *Délais et ressources sont inversement proportionnels*.

1. Certains projets sont par nature pilotés par les délais : passage de l'an 2000, événements sportifs, migration vers un nouveau système d'information, changement législatif, etc. Mais c'est loin d'être le cas pour tous, et bien souvent l'urgence décrétée ne repose sur aucune contrainte réelle. Cf. N. Aubert (3), 2004.

C'est à l'équilibre de l'ensemble que la qualité de la feuille de route peut être évaluée. Les quatre éléments doivent présenter un tout cohérent. Cette feuille de route est celle du chef de projet, mais aussi celle des personnes qui vont être mobilisées. Une part importante de la crédibilité du chef de projet démarre de là. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas négliger le temps à y consacrer.

Afin de vérifier cette cohérence, rien n'interdit de la soumettre à plusieurs personnes avant validation : c'est une excellente occasion d'élargir à d'autres cercles le travail de mobilisation ; et, qui sait, certaines personnes peuvent apporter des enrichissements intéressants (sur les contraintes de plannings, sur les compétences disponibles).

Il reste à compléter ce travail avec un *Business case* chiffré.

Chapitre 3

Promouvoir le projet en interne par le *Business case*

« Ce qui compte ne peut pas toujours être compté,
et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. »

ALBERT EINSTEIN

3.1 Chiffrer les enjeux du projet

Il peut arriver qu'un projet d'équipes autonomes démarre d'une filiale, d'une usine, et que celles-ci aient à convaincre le siège de la pertinence – sous-entendu la pertinence *chiffrée* – du projet. Le *Business case* est un outil visant à quantifier les résultats attendus – puis atteints – du projet.

Il n'est pas toujours aisé de quantifier des gains prévisionnels. Une façon de faire, en début de projet, est de procéder « en creux », c'est-à-dire évaluer les gains de productivité possibles que l'entreprise n'est, *en l'état*, pas capable d'« aller chercher », faute de ressources, de temps, de compétences. Le *Business case* va chiffrer ce que l'entreprise perdrait *à ne pas faire* le projet, en identifiant toutes les poches de productivité – dont la productivité de rupture[1] – que l'entreprise laisse en friche, faute de moyens ou d'une organisation adéquate. Les sujets ne manquent pas : rendements des équipements, simplification des flux, diminution des stocks, modification des matières premières, adaptation des plannings de production à la variation des prix ou de la demande, changement d'équipements, sous-traitance… L'exercice peut se résumer à l'aide de la question suivante : « si nous avions une organisation performante, des équipes très compétentes, que pourrions-nous gagner ? ».

Quelques mois plus tard, lorsque le projet est plus avancé, le même exercice peut être enrichi avec une vision « en plein », détaillant les estimations de gains.

1. On distingue productivité *de rupture* et productivité *améliorative*. La seconde raisonne à modes de fonctionnement, organisation et moyens constants : on fait « mieux de la même chose ». La première se place « hors du cadre » : on fait mieux, et beaucoup mieux, mais différemment.

Le mieux est de procéder par scénarios, *a minima* deux : une estimation raisonnablement atteignable et une estimation « haute »[1].

Le *Business case* doit comporter les gains attendus, mais aussi les *coûts engendrés*. L'honnêteté réclame d'être vigilant sur ce point : nous en avons trop vu ne comprenant que les premiers afin d'être plus « attractifs ». Pour un projet d'équipes autonomes, les coûts peuvent être :

- un accroissement de masse salariale, soit par recrutement, soit par augmentation de rémunération ;
- des coûts de formation. La formation fonctionne par renforcement : plus les salariés sont compétents, plus ils ont besoin d'être formés :
  - des salariés compétents sont aussi des collaborateurs plus exigeants, qui ne se contentent plus d'une à deux journées de formation par an ;
  - plus l'entreprise investit dans le développement des compétences, moins elle a intérêt à laisser ce « capital compétences » se détériorer : *la compétence appelle la compétence ;*
- des coûts d'accompagnement (prestataires, consultants…) ;
- un supplément provisoire de ressources sur les pilotes, etc.

3.2 Réaliser le *Business case*

3.2.1 Établir une étroite collaboration avec le contrôle de gestion

L'aide du contrôle de gestion peut être utile pour concevoir un outil de suivi des gains et pour recueillir les données (industrielles, RH…), surtout si elles sont dispersées entre plusieurs entités. De plus, c'est un acteur supplémentaire impliqué dans le projet, ce qui contribue à élargir le « cercle des alliés ».

Ce seront toujours ses données qui feront foi : en cas de souci, une direction générale ira chercher les données du contrôle de gestion de préférence à toutes les autres.

Enfin, d'une façon générale, il est important que les gains et les coûts liés au projet se retrouvent dans le compte de résultat de la société.

3.2.2 Conserver une trace écrite des hypothèses de chiffrage

Pour chaque « ligne » du *Business case*, il faut procéder par hypothèses.

- Exemple de gains : les rendements
  - Hypothèse 1 : que gagne-t-on si l'on améliore les rendements de 2 points par an ?

1. Avec le risque que seule la seconde soit retenue.

  - Hypothèse 2 : même chose avec 3 points par an ?
- Exemple de coûts : la formation
  - Hypothèse 1 : combien cela coûte-t-il si les budgets formation de tous les secteurs (ou usines) passaient à 4 % de la masse salariale ?
  - Hypothèse 2 : combien cela coûte-t-il si le budget formation augmente de 5 % par an pendant les quatre premières années ?

3.2.3 Faire une estimation du délai de pay-back

Il s'agit de calculer au bout de combien de temps le projet d'équipes autonomes va avoir un impact positif sur la rentabilité de la société.

La mise en place d'équipes autonomes vise à concilier deux objectifs : la performance de l'entreprise et le développement des hommes. Ce sont bien les *deux* dimensions qu'il convient, en permanence, de garder à l'esprit. Si l'on souhaite prioriser la rentabilité, il y a d'autres moyens, plus accessibles, que les équipes autonomes. Si, à l'inverse, l'on est avant tout soucieux du développement des collaborateurs (position plus rarement rencontrée), il y a aussi d'autres moyens.

La spécificité d'un projet d'équipes autonomes est qu'il embrasse dans un même mouvement les deux objectifs et ne souhaite pas les dissocier.

Le *Business case* sert cette double finalité :

- il est un outil de suivi des gains *et* des coûts ;
- il permet de sensibiliser encore davantage d'acteurs à la réussite du projet ;
- il peut aider à vaincre les réticences de dirigeants très focalisés sur la performance financière ;
- au final, il crédibilise un projet d'organisation en le reliant directement aux enjeux chiffrés de l'entreprise.

Bilan de la partie 1

À ce stade du projet, le gros du travail préparatoire est terminé. Quelques résultats intéressants ont déjà été atteints :

- la feuille de route a été définie, testée, validée ;
- l'expérience de plusieurs entreprises a été recueillie lors de visites, ce qui est déjà, en soi, la mise en œuvre d'une pratique favorisant l'autonomie : s'appuyer sur l'expérience des autres plutôt que tout (ré) inventer soi-même. Le projet en a tiré des enseignements sur ce qui marche et, surtout, les erreurs à éviter, enseignements qui ont été intégrés à la feuille de route ;
- les enjeux ont été chiffrés :
  - en « creux » dans un premier temps, en évaluant ce que l'entreprise allait perdre à ne pas faire le projet ;
  - en « plein » ensuite, en chiffrant, avec les opérationnels concernés, les gains attendus.
- un premier travail de mobilisation a été engagé avec le « premier cercle » : direction générale, directeur(s) d'usine, contrôle de gestion…
- en quelques semaines, le chef de projet a ainsi acquis un bon niveau de connaissance sur le sujet, renforçant sa crédibilité et lui donnant la légitimité pour attaquer le « gros morceau » : *la mobilisation de l'entreprise*.

Partie 2

MOBILISER L'ENTREPRISE

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends. »

BENJAMIN FRANKLIN

Partie 1	Partie 2	Partie 3	Partie 4	Partie 5	Partie 6
Définir le projet	Mobiliser l'entreprise	Concevoir l'organisation cible	Définir la stratégie de déploiement	Déployer la cible opérationnelle	Mettre en place une GRH favorisant le développement de l'autonomie

Être informé autant qu'informer
Montrer plutôt que dire
Faire prendre conscience plutôt que convaincre
Partager, partager, partager

Nous examinerons quatre points et, pour chacun d'eux, les outils qui les accompagnent :

- la nécessité d'être informé autant que d'informer ;
  support : les principes et les outils de communication.
- l'avantage qu'il y a à montrer plutôt qu'à dire ;
  support : encore les visites d'usines, mais utilisées avec une autre finalité.

- la supériorité de la prise de conscience sur l'argumentation ;
  support : le diagnostic réalisé par les salariés.
- les vertus du partage et de la critique ;
  support : les forums d'échange.

Chapitre 1

Être informé autant qu'informer : les principes et outils de communication[1]

« Dans une communication, l'émetteur doit considérer que le guide de l'échange, c'est le récepteur, et non le message. »

DOMINIQUE GENELOT

Beaucoup de projets démarrent mal, patinent, voire échouent parce qu'ils sous-estiment l'attention à porter à la communication. Celle-ci est parfois perçue, surtout par les personnes ayant un profil technique, comme une espèce de « mal nécessaire », ce qui se traduit souvent, en termes de structuration de projet, par un chantier à part, chargé, en gros, de diffuser un peu d'information de temps en temps.

Nous voudrions montrer à quel point cette image est réductrice, et reflète mal l'importance et le potentiel de la communication.

Nous allons examiner six principes[2], et examiner ensuite les outils qui leur correspondent.

1. Le contenu de cette partie, consacrée à la communication, n'est pas directement lié aux équipes autonomes : le propos s'applique à toutes sortes de projets. En revanche, la nature d'un projet d'équipes autonomes, à l'intersection de l'organisation et de la gestion des ressources humaines, au croisement de l'économique et du social, rend la communication particulièrement vitale. C'est pourquoi il nous semble important d'y consacrer quelques développements. Si la communication est un domaine qui vous est familier, vous pouvez passer à la partie suivante.
2. Nombre d'entre eux sont directement inspirés des travaux de l'école de Palo Alto, qui ont révolutionné les approches liées au changement humain, individuel ou collectif. Voir E. Marc (87), 2000, et Fr. Kourilsky (60), 2004, pour des applications concrètes.

1.1 Appliquer les 6 principes de la communication

1.1.1 Principe n° 1 : la réalité n'existe pas, il n'y a que des représentations de la réalité

Les théoriciens de l'école de Palo Alto ont montré que la « réalité », avec un grand R, unique et objective, n'existe pas. Il n'existe que des *représentations* de la réalité[1].

L'éléphant et le Pictionary

Placez quatre personnes autour d'un éléphant[2], une personne devant, une derrière et deux sur les côtés. Bandez-leur les yeux avant qu'elles voient l'éléphant, demandez-leur de poser leurs mains dessus, puis de décrire ce qu'elles touchent. Vous obtiendrez, à partir de la même réalité « éléphant », quatre descriptions, *toutes différentes et toutes justes.*

Tout le monde connaît, au moins dans son principe, le jeu « Pictionary ». Un joueur tire une carte, et doit dessiner le mot inscrit sur la carte, sans avoir le droit de parler. Le but consiste à identifier ce que veut représenter le dessinateur. Tout le jeu repose sur ce principe : à partir d'une même « réalité » (le dessin), chaque joueur « voit » des choses différentes.

Ces deux exemples ne concernent que des choses bien tangibles, matérielles, concrètes. Les réalités « éléphant » et « dessin » existent indéniablement, mais elles ne trouvent pas de traduction unique. La même réalité change en fonction de la représentation que chacun s'en fait. Lorsqu'on rentre dans le domaine de l'abstraction ou des relations humaines, les écarts de représentation sont encore plus forts.

Le point important, en ce qui concerne notre problématique, est de saisir que cette particularité de la communication ne constitue *pas* un dysfonctionnement : c'est dans la nature humaine d'appréhender la réalité avec un certain point de vue. *La « réalité » est la représentation qu'on s'en fait.*

Conséquence : le projet est en grande partie sa communication. Les individus vers lesquels le projet va communiquer ne sont pas des « pages blanches », mais il est quand même possible d'influer sur les représentations qu'ils vont s'en faire. Le chef de projet a donc tout intérêt à conserver la maîtrise de la communication.

1. Cf. P. Watzlawick (86), 1978. Il est le représentant le plus connu de l'école de Palo Alto.
2. Si vous n'avez pas d'éléphant à disposition, vous pouvez choisir autre chose…

1.1.2 Principe n° 2 : l'écart entre ce que vous voulez dire et ce qui est retenu est normal

Certaines entreprises utilisent beaucoup le mode de communication dit « en cascade ». Ce mode de communication consiste à communiquer vers un nombre relativement restreint d'acteurs, et à confier à ceux-ci le soin de redescendre le contenu de la communication, le plus souvent à l'aide de documents que le chef de projet a pris soin de préparer pour eux.

Malheureusement, si la communication peut être aussi pétillante que le champagne des cascades, elle « coule » beaucoup moins bien.

Le téléphone arabe[1]

On demande à 10 volontaires réunis dans une salle de sortir un instant. Ils sont appelés l'un après l'autre. Un message de quelques lignes est lu, à haute voix, à la première personne. Celle-ci doit le répéter à la seconde, qui doit le répéter à la troisième, et ainsi de suite jusqu'à la dernière. Une fois la transmission du message terminée, les participants se réunissent. Le dixième énonce « sa » phrase, et le premier fait de même. Le groupe compare les deux phrases et mesure les écarts.

La déperdition est considérable, *avec seulement dix personnes et un texte simple.* À chaque participant, une part importante du message s'évanouit, car *chacun ne retient que ce qui fait sens pour lui.* Chacun recompose le message à sa façon, « oubliant » ou rajoutant des éléments qui lui sont propres. C'est ainsi que les rumeurs et les légendes se constituent : à partir d'un fait avéré, un récit « légendaire » se construit « en cascade ».

Ce que dit cette expérience vaut aussi pour la communication entre deux personnes : le message transmis par l'émetteur n'est jamais reçu à l'identique par le récepteur. Celui-ci le « filtre » à travers son *cadre de référence*, c'est-à-dire son histoire personnelle, le contexte de la situation et les intentions des deux personnes.

La déperdition de contenu de message fait partie intégrante de la communication

Chacun tend à ne retenir d'un message que ce qui fait sens pour lui. « Que l'émetteur le veuille ou non, dans une communication le récepteur attribue toujours au message le sens qu'il veut. Il est actif dans la communication. Quand les signes de la communication lui parviennent, tout un processus cognitif se met en marche en lui, pour produire une signification à partir de ces signes. *L'essentiel du processus de communication se déroule*

1. Exemple tiré de M. Barlow (88), 2001, p. 11.

dans l'univers symbolique et social du récepteur. […] Dans une communication, l'émetteur doit considérer que le guide de l'échange, c'est le récepteur, et non le message[1]. »

En fonction de son cadre de référence (histoire personnelle, formation, métier, valeurs…) et du contexte, chacun va enlever ou rajouter des éléments, sans forcément en être conscient. Au bout de dix personnes seulement, une grande partie du message est transformée. On imagine sans peine ce que cela donne lorsque la communication dure plus de cinq minutes, qu'elle touche plusieurs dizaines de personnes, et que le message comporte des éléments complexes !

Un chef de projet peut s'étonner que des « bruits » circulent à propos de son projet, pensant – à juste titre – « n'avoir jamais dit ça ! » Il n'a certes jamais dit « ça », mais il a transmis un message, par exemple à un comité de direction, qui a été chargé de le diffuser à l'encadrement, lequel a été chargé de le diffuser au personnel… À la fin de la cascade, le message de départ est plus ou moins déformé. *La déperdition de contenu est inhérente à toute communication*.

Schéma 4 : La déperdition de contenu comme phénomène normal de la communication

Le message de départ
Ce que vous **voulez** dire
Ce que vous dites **réellement**
1
Ce que vos cibles **attendent**
2
Ce que vos cibles **comprennent**
3
Ce que vos cibles **retiennent**
4
Ce que vos cibles **restituent**
5
Le message d'arrivée

Repérer les niveaux de déperdition et y remédier

- 1er niveau de déperdition : ce que vous dites réellement
  Le message est encore chez l'émetteur, c'est-à-dire qu'il en a encore la maîtrise. La déperdition est liée à la plus ou moins grande clarté de son propos. Il arrive souvent que l'on souhaite dire quelque chose, et que l'on dise autre chose, car l'on n'a pas trouvé, à l'instant T, les « bons mots ».

1. D. Genelot (65), 2001, p. 172-173. C'est nous qui soulignons.

Comment faire ? Élaborer un pense-bête avec les 2-3 messages importants.

- 2e niveau de déperdition : ce que vos cibles entendent

  Le message n'appartient plus à l'émetteur : il est chez les récepteurs. L'émetteur a quand même une influence sur la déperdition, car elle est liée essentiellement aux conditions matérielles : salle bruyante, personnes arrivant en retard à une réunion… Certaines déperditions, néanmoins, ne dépendent plus de l'émetteur : les auditeurs ont l'esprit « encombré » par d'autres sujets et prêtent une attention distraite.

  Comment faire ? Les conditions matérielles de l'écoute (taille de la salle, nombre de personnes, respect des horaires, nuisances diverses) ne doivent pas être négligées. Par ailleurs, ne pas hésiter à se servir du silence : il permet d'observer l'auditoire, de vérifier la qualité du « branchement » entre émetteur et récepteurs, et « réveille » ceux qui profitent du bruit ambiant pour penser à autre chose.

- 3e niveau de déperdition : ce que vos cibles comprennent

  C'est à ce niveau que les principales pertes s'observent, dues à l'écart entre le cadre de référence de l'émetteur et celui des cibles. Ce qui est clair pour le premier (vocabulaire, concepts, vision des choses, degré de priorité des projets, etc.) ne l'est pas forcément pour les secondes.

  Exemple : c'est tout à fait évident, pour le chef de projet, que l'entreprise doit faire un saut de productivité – c'est une des motivations fortes du projet d'équipes autonomes –, mais cette « évidence » n'est pas partagée par les auditeurs.

  Comment faire ? Tester le contenu des messages auprès de personnes « éloignées » de son cadre de référence, bon moyen pour mettre à jour les « fausses évidences ».

- 4e niveau de déperdition : ce que vos cibles retiennent

  C'est une chose de comprendre, c'en est encore une autre de mémoriser. L'écrit présente l'avantage de laisser une trace. Mais il manque tous les éléments oraux qui favorisent la mémorisation : intonations, rythme, silences, reprises, insistances, etc.

  Comment faire ? Limiter le nombre de messages à mémoriser, et être très clair dessus, quitte à être redondant[1]. Si l'écrit a assez peu besoin de redites, elles sont fondamentales à l'oral, et constituent un signe fort pour les auditeurs. Travailler aussi sur la clarté des messages (clarté à partir du point de vue *des cibles*). Cela demande un effort de décentrement, d'empathie.

- 5e niveau de déperdition : ce que vos cibles restituent

  Même bien mémorisé, il n'est jamais facile de répercuter fidèlement un message. Plus la communication est proche de l'univers de référence des cibles (sens des messages, registre de vocabulaire, nature des exemples et des images…), moins il y a de déperdition.

1. Cette technique s'appelle la *surcommunication*. L'exemple type en est la signalisation routière : la même information (limitation de vitesse, sorties d'autoroute, etc.) est répétée plusieurs fois.

Comment faire ? Plus le travail est « mâché » pour les personnes ayant à répercuter le message, plus elles transmettent un contenu proche de l'original. Rédiger des documents « autoporteurs » (qui n'ont pas besoin d'accompagnateur), comportant des synthèses, des « panneaux indicateurs » pour se repérer dans le déroulement du message.

La communication est parfois confondue avec l'information. Outre que l'information relève du contenu et non du processus, donner simplement de l'information consiste à ouvrir une « boucle » (je délivre un message) sans la refermer, c'est-à-dire sans s'assurer que le message a bien été reçu.

L'accusé de réception

Les techniques de reformulation, dans l'animation d'un groupe ou en entretien, servent à obtenir cet « accusé de réception ».

- Émetteur : « Quand vous dites que… c'est bien cela qu'il faut comprendre ? »
- Récepteur : « Oui, c'est exactement cela », ou : « Non, je voulais plutôt dire que… »

L'émetteur demande au récepteur un « accusé de réception » de son message, exactement pour les mêmes raisons qui font utiliser le courrier avec accusé de réception : s'assurer que le message a été, sinon compris, du moins reçu dans les termes où il a été envoyé.

Nombre de problèmes liés au mail sont à chercher de ce côté-là. L'émetteur envoie un message sans se soucier de sa réception (voire, utilise le mail pour éviter d'avoir à se soucier de la réception), et met en copie son hiérarchique afin de montrer qu'il a « fait son travail », et que la balle est dans le camp du récepteur. Mais la communication n'est pas établie…

C'est l'intention qui compte

Des écarts peuvent apparaître entre les messages et ce qui en est retenu : c'est inévitable, on ne peut jamais conserver 100 % de l'information. Aussi, en termes de contenu, c'est moins sur les informations que la vigilance doit se porter que sur les *intentions* du projet.

La notion d'*intention* est fondamentale : le même contenu n'est pas reçu de la même façon selon l'intention qui est prêtée, à tort ou à raison, à l'émetteur. Chacun peut le vérifier, par exemple en matière politique : le même message n'est pas accueilli avec la même attention ni, *a fortiori*, la même bienveillance, selon qu'il provient d'une personnalité proche ou éloignée de notre sensibilité. Qu'est-ce qui change du point de vue du récepteur ? Pas le contenu, mais l'intention de l'émetteur.

L'intention

La notion d'*intention* est présente dans de multiples registres de l'action humaine. Trois exemples :

- en matière de justice, elle est un des critères majeurs pour déterminer le degré de gravité d'un délit, et donc la sanction : y avait-il intention de voler ? de tuer ? etc. ;
- en matière de conduite du changement, elle est un des points clés sur lequel repose la sociodynamique de J.-C. Fauvet, avec les notions de « crédit d'intention » et de « procès d'intention », proches de notions comme la confiance ou la méfiance ;
- enfin, on la trouve même dans des ouvrages de « sagesse » : l'un des quatre piliers de la « liberté intérieure » mexicaine consiste à éviter de prêter des intentions aux autres (cf. M. Ruiz (89), 1999).

L'essentiel de la communication se fait chez le récepteur

La question importante en début de projet étant celle du « pourquoi », ce que les récepteurs retiennent le plus souvent, c'est moins le contenu informatif *stricto sensu* que les intentions : pourquoi un projet d'équipes autonomes est-il lancé ? quelle est l'intention de la direction ?

La clarté doit surtout porter sur ce niveau-là. Parfois, le chef de projet peut être tenté d'insister sur les modalités du projet (le « comment » : planning, personnes impliquées, etc.), et les auditeurs lui renvoient des questions sur le « pourquoi », créant la confusion chez le chef de projet qui pensait qu'on allait lui poser des questions sur ce qu'il disait ; exemple supplémentaire que l'essentiel de la communication se fait chez le récepteur.

Conséquences : compte tenu de cette déperdition normale, il est d'autant plus important de mettre le processus « sous contrôle » :

- garder la haute main sur le contenu véhiculé, et n'utiliser le « mode cascade » qu'une fois assuré que les relais de communication maîtrisent les finalités, le contenu et les implications du projet ;
- vérifier régulièrement que « la boucle est bouclée », que les messages sont, *a minima*, reçus comme on souhaite qu'ils le soient. Il faut établir une « boucle » qui renvoie des feed-back, des remontées d'informations, notamment *via* l'argumentaire[1].

1. Voir ci-dessous le paragraphe consacré aux outils.

1.1.3 Principe n° 3 : il est impossible de ne pas communiquer ; ne pas communiquer, c'est encore communiquer

En matière de communication, il y a toujours au moins deux personnes (un émetteur, un récepteur) : deux individus, deux identités, deux existences indépendantes, deux modes de vie et de pensée, deux tempéraments, deux familles d'intérêt.

Quand l'émetteur s'arrête de communiquer, cela ne signifie pas que le récepteur s'arrête de vivre, de penser, de réfléchir, de faire des suppositions, de prêter des intentions, de chercher des explications. Au contraire : le vide laissé par l'émetteur laisse d'autant plus de place aux interprétations du récepteur. *Moins l'émetteur donne de contenu, plus le récepteur élabore le sien*.

L'impossibilité de ne pas communiquer[1]

Le comportement possède une propriété qui échappe souvent à l'attention : il n'a pas de contraire. Il n'y a pas de « non-comportement », on ne peut pas ne pas avoir de comportement, même si l'on reste immobile. Or, si l'on admet qu'entre deux (ou plusieurs) personnes, un comportement a une signification, c'est-à-dire qu'il est une « communication », il s'ensuit qu'*il est impossible de ne pas communiquer vers autrui*, qu'on le veuille ou non. Activité ou inactivité, parole ou silence : tout a valeur de message. Un homme attablé à un bar qui regarde son verre communique un message : il ne veut parler à personne ; les personnes qui l'entourent comprennent d'ailleurs généralement bien son « message » en ne lui adressant pas la parole.

Communiquer pour éviter le décalage entre l'émetteur et le récepteur

La nature ayant horreur du vide – ou, pour rester dans le domaine de la communication : l'individu ayant horreur de ne pas comprendre –, l'absence de contenu d'un côté (émetteur) est comblée par l'élaboration d'un contenu de l'autre (récepteur). N'ayant pas de matière sur laquelle construire, ce contenu se fait sur la base de suppositions. Ainsi naissent les crédits (ou les procès) d'intention, les rumeurs, les « bruits »…

A priori, ce contenu « alternatif » devrait être neutre. Ou, plus exactement, les procès d'intention (« je suis méfiant ») devraient couvrir les crédits d'intention (« je suis confiant »). Pourquoi n'en est-il pas ainsi ? Parce qu'il y a entre l'émetteur et le récepteur le même décalage que précédemment, entre le contenu et l'intention. Bien souvent, l'émetteur (le chef de projet) ne communique plus car… il n'a rien de précis à

1. Emprunté à P. Watzlawick (90), 1972, p. 46.

dire : le projet est en cours, les travaux avancent mais n'ont pas encore abouti, etc. Bref, de son point de vue, tout va bien. Mais du point de vue du récepteur, il ne sait pas que le projet n'a « rien à dire ». La première question qui vient à l'esprit est : « Pourquoi le projet ne communique-t-il plus ? Quelle est la raison qui pousse le projet à ne plus communiquer ? »

Alors, comment faire ? Comment communiquer quand on n'a « rien à dire » ?

Communiquer sur le processus

Si l'on est d'accord pour reconnaître, avec Palo Alto, que la communication est omniprésente, que ne pas communiquer, c'est encore communiquer, mieux vaut que le terrain soit occupé par la communication du projet. Faute de quoi, ce sont d'autres communications qui apparaîtront : rumeurs, bruits, procès d'intention…

Le plan de communication (voir ci-dessous) est l'outil de base de cette « gestion du terrain ». Le plan de communication sert aussi à « méta-communiquer », c'est-à-dire à *communiquer sur la communication :* « Vous aurez des nouvelles à telle et telle date, selon telles et telles modalités… »

Communiquer sur le contenu

On l'a dit : les cibles peuvent interpréter les messages comme une remise en cause de la situation existante, et, de fait, un projet d'équipes autonomes est bien cela. Mais l'on peut lutter contre les perceptions négatives attachées au changement, dans deux directions :

- *Mettre l'accent prioritairement sur l'environnement de l'entreprise.* Les salariés ne sont parfois pas suffisamment sensibilisés aux évolutions de l'environnement (concurrence, marchés, fournisseurs, consommateurs…). Du coup, ils ont une image statique, voire pas d'image du tout, de ce qui se passe à l'extérieur. Il est impératif de veiller à ce qu'ils soient « branchés » sur le monde qui les entoure. Communiquer sur l'environnement a l'avantage d'être déculpabilisant : ce n'est pas parce que l'on est « mauvais » qu'il faut changer, mais parce que le monde (les technologies, les clients, les consommateurs, les méthodes de production, etc.) bouge, et bouge vite. Personne n'accuse personne : on montre la réalité, on indique le sens des changements qui surviennent, des exigences accrues qui se portent sur leur entreprise. Les benchmarks, et tout ce qui peut contribuer à assurer ce « branchement », sont les bienvenus en début de projet.
- *Valoriser le présent, les performances actuelles, les équipes en place.* Nous insistons d'autant plus sur ce point qu'il est toujours facile de « taper sur le passé ». Mais tout système réagit à une « agression » ; aux messages négatifs répondra une autre forme de comportement négatif : rejet, critique, résistance, repli sur soi. Ce que nous disons là est valable dans beaucoup de compartiments de la vie sociale. La culture française, dominée par la tradition critique, a plus de facilité pour identifier les

lacunes et les points faibles (voir les bulletins scolaires ou, dans les entreprises, les entretiens d'évaluation) que pour valoriser les talents naissants ou avérés[1]. Or, on obtient rarement de bons résultats par la critique (même si celle-ci est justifiée) : elle enlève de l'énergie en un moment où les acteurs en ont, au contraire, le plus besoin. En ouvrant sur l'extérieur, en valorisant le présent, en donnant du sens aux changements qui surviennent, en réduisant une culpabilité qui n'est jamais loin, le chef de projet enlève beaucoup de « mines » potentielles, et crée les conditions pour permettre à l'énergie individuelle et collective de se mobiliser au service du changement.

En synthèse, il faut communiquer. Mais communiquer seulement quand il y a quelque chose à dire (principe 4) !

1.1.4 Principe n° 4 : ne communiquez que quand vous avez quelque chose à dire

Nous sentons le lecteur flancher : « D'un côté, vous dites qu'il faut occuper le terrain de la communication, car si on le laisse vacant, il sera rempli par d'autres contenus que le nôtre. De l'autre, vous dites qu'il ne faut communiquer que quand on a quelque chose à dire ! »

Bienvenue dans le monde de la « complexité », où les opposés ne s'excluent pas, mais se conjuguent[2] ! Il n'y a pas contradiction entre les principes 3 et 4 : on peut à la fois occuper le terrain régulièrement, pour limiter le développement des nuisances (rumeurs, procès d'intention…), et ne prendre la parole que lorsqu'il y a suffisamment de matière pour le faire.

Comment conjuguer ces deux exigences ? La « matière » à partir de laquelle il est possible de communiquer peut être de différentes natures :

- la communication peut porter sur le *contenu* du projet *stricto sensu* (le « quoi ») ;
- mais aussi sur le *processus* (le « comment »).

Communiquer sur le processus rassure

Au fond, quel est un des rôles fondamentaux de la communication ? Donner de l'information, certes, mais dans quel but ? Rassurer !

Les salariés, surtout face à un projet d'importance comme les équipes autonomes, demandent d'abord à être rassurés[3] : sur le fait qu'ils ne sont pas « mauvais », que leur avenir, personnel ou collectif, n'est pas menacé, etc.

1. Cf. P. Fauconnier (54), 2005.
2. La complexité à laquelle nous nous référons n'est pas celle de la vie courante, synonyme de complication. Elle est celle d'un Edgar Morin (64), 2005.
3. D'où leur attention aux intentions…

L'avantage de communiquer sur le processus (les modalités de travail), c'est que l'on peut occuper le terrain y compris quand on n'a (encore) rien de tangible à communiquer sur le contenu (la nouvelle organisation, qui va faire quoi, etc.).

Tableau 4 : Différences entre « contenu » et « processus »

Contenu		Processus	
Tout ce qui a trait aux résultats du projet, à ses livrables : ▪ nouvelle organisation, nouvelle répartition des rôles ; ▪ dispositif de gestion des compétences ; ▪ nouvelles modalités de rémunération ; ▪ etc.	**Le QUOI**	Tout ce qui a trait aux modalités de travail : ▪ planning général du projet : phases, principaux rendez-vous ; ▪ dates des RV de communication ; ▪ noms des participants des groupes de travail ; ▪ méthodes et outils utilisés ; ▪ modalités de pilotage du projet ; ▪ etc.	**Le COMMENT**

Communiquer sur le processus : l'exemple du périphérique parisien

L'automobiliste parisien connaît bien les panneaux lumineux qui indiquent les temps d'attente entre chaque porte. Ces panneaux ne changent *rien* au fond de son problème, à savoir la prévisibilité de son temps de trajet. Ils ne disent rien sur l'éventuelle prochaine amélioration ou dégradation de l'état de la circulation. Mais ils lui permettent de patienter, d'anticiper, de prévenir un rendez-vous, bref de baisser son niveau de stress. Avec ou sans panneau, l'automobiliste mettra toujours autant de temps pour se déplacer, mais dans un état émotionnel très différent.

Que « dit » le panneau à l'automobiliste ? « Je ne peux pas vous faire avancer plus vite (contenu), mais je me soucie quand même de vous (processus) : je vous donne de l'information sur votre heure d'arrivée. »

Pratiquer l'empathie

Communiquer sur le processus n'est bien sûr pas suffisant. Avant de communiquer sur le contenu, le chef de projet doit anticiper les questions qu'on va lui poser. L'exercice peut être fait simplement, avec quelques collègues.

Un des principaux outils de la conduite du changement est l'empathie, qui consiste à prendre les lunettes de l'autre, se mettre à sa place, comprendre son cadre de référence, sa façon de voir les choses. À quoi ressemble le projet vu de sa fenêtre ? Ce qui paraît évident au chef de projet l'est-il pour lui ? Quels sont ses sujets de préoccupation du moment ? Quel est le point de rencontre possible avec ceux du chef de projet ?

L'exercice est indispensable :

- il permet parfois d'identifier la nécessité de décaler la communication de quelques jours, afin de pouvoir répondre à des préoccupations qui n'avaient pas été identifiées (les « projets latéraux ») ;
- il sensibilise les responsables de l'entreprise aux questions qui, peut-être, émergeront quelques semaines ou quelques mois plus tard sous forme de résistances ;
- il permet aussi, accessoirement, de se poser quelques bonnes questions :
  – si les salariés posent la question de la rémunération, que répond-on ?
  – si les salariés posent la question du maintien de l'emploi, que répond-on ?
  – si les salariés disent que « l'autonomie, c'est bien joli, mais il y a trop de « petits chefs » », que répond-on ?
  – si les salariés disent qu'ils sont « déjà autonomes », que répond-on ?
  – etc.
- il permet aussi de mesurer en *live* les limites et difficultés de la communication « en cascade ».

1.1.5 Principe n° 5 : respectez le rythme d'assimilation des cibles

Ce rythme se décompose en quatre stades :

1. Connaître, découvrir, prendre connaissance du projet, de ses finalités, de ses intentions ;
2. Comprendre le projet, son rythme, son mode de fonctionnement, ses implications, ses méthodes de travail ;
3. Adhérer aux changements proposés ;
4. Se mettre en mouvement, changer.

Schéma 5 : Les 4 stades du rythme d'assimilation des cibles

1. Connaître → 2. Comprendre → 3. Adhérer → 4. Se mettre en mouvement

Stade 1 : Connaître

Avant quoi que ce soit, les cibles doivent connaître le projet. Il s'agit d'annoncer le lancement du projet, de donner de l'information pour que les salariés passent de l'état « on n'est pas au courant » à « j'en ai entendu parler ».

Cette étape va susciter des questionnements, des interrogations, peut-être des inquiétudes. Les salariés vont chercher à comprendre les finalités et, on l'a dit, les intentions.

Stade 2 : Comprendre

Cette étape peut être proche de quelques minutes à peine du premier stade : au cours de la même réunion, dans le même document, etc. Il faut expliquer pourquoi le projet est lancé, quels sont ses objectifs, sa durée, le processus de travail… Des détails peuvent être donnés, mais c'est surtout sur les intentions qu'il convient d'être clair.

C'est ici que les véritables questions vont émerger, et que les premières représentations vont se construire :

- pourquoi lance-t-on un projet d'organisation ? Pourquoi l'organisation actuelle ne convient-elle pas/plus ?
- pourquoi maintenant ? qu'est-ce qui a changé ?
- qu'est-ce que cela va changer pour nous ? va-t-on nous demander de travailler différemment ? va-t-on devoir davantage travailler ?
- n'est-ce pas un moyen déguisé de faire de la productivité, de supprimer des postes ?
- y a-t-il quelque chose à gagner dans l'affaire ?
- la direction a-t-elle l'impression que nous ne sommes pas autonomes ?
- etc.

Stade 3 : Adhérer

Cette étape est la charnière : les cibles adhèrent-elles à ce qui est proposé ?

On n'est plus ici dans l'information (stade 1) ou l'explication (stade 2), mais dans l'argumentation, la conviction : en quoi le projet est important, nécessaire, intéressant pour eux et l'entreprise.

Les questions que chacun se pose, à ce stade, sont :

- est-ce que j'ai envie de participer à ce projet ?
- est-ce que je vais y apporter mon énergie ? rester en retrait, attendre que « ça passe » ? m'y opposer ?
- qu'est-ce que cela va m'apporter ? est-ce que ça va servir mes intérêts ?

Plus encore que précédemment, le décentrage devient vital :

- comment voit-on les choses de « l'autre côté » ?

- quels sont les sujets de préoccupation : les conditions de travail ? les salaires ? les modes de management, l'autoritarisme, la prise de décision, le climat social ? l'avenir de la société ? les perspectives d'évolution ? le maintien de l'emploi ? le changement de machines ?
- où en sont-ils, « eux », et comment faire pour que nos « chemins » aient le maximum de chances de se rencontrer ? que le projet les intéresse et qu'ils s'intéressent à lui ?

Stade 4 : Se mettre en mouvement

Le plus dur est franchi : il n'y a plus qu'à communiquer autour des aspects pratiques du projet : qui va faire quoi en phase de déploiement ? quelles sont les personnes ressources ? quelles modalités de travail ?

Il s'agit de fournir les « clés et outils » qui vont permettre de se mettre au travail. Ce sont essentiellement des informations techniques et concrètes qui doivent être délivrées.

4 étapes pour être en phase

Que retenir de ces quatre étapes ?

- Être clair sur le stade auquel sont les cibles : rien ne sert de donner de l'information pratique si elles en sont encore à vouloir comprendre les finalités et les intentions du projet. Inversement, il n'est pas utile de perdre du temps à rappeler le « pourquoi du comment » si elles ont besoin d'informations concrètes pour passer à l'acte.
- Ne pas se tromper sur les causes d'un éventuel manque d'adhésion. On entend parfois : « ils n'adhèrent pas. C'est qu'ils n'ont pas compris, il faut insister et communiquer encore… » ou : « ils n'adhèrent pas, ils sont opposés au projet… » Parfois, ces liens de causalité sont les bons : le manque d'adhésion peut être dû à de l'incompréhension, comme à une opposition aux finalités du projet. Dans les deux cas, quelle opération mentale fait-on en établissant ces liens de causalité ? On interprète, on prête des intentions, et *on finit par croire que nos interprétations sont la réalité.* Il peut ainsi arriver que l'on aille trop vite en besogne, et que la cause imaginée ne soit pas la bonne.

Exemple 1 : un manque d'adhésion est constaté, et l'on en déduit (trop) rapidement que les salariés n'ont pas bien compris.

Décryptage : on pense qu'ils en sont encore au stade 2 (compréhension), alors on remet une couche « explicative ». Pas de chance : ils ont très bien compris le projet d'équipes autonomes, mais ils ont le sentiment, justifié ou pas, qu'il va être « perdant » pour eux. Ils en sont au stade 3 (adhésion). La communication ne doit donc pas être explicative. Il faut rechallenger le projet afin de voir s'il a intégré les éléments qui sont importants pour eux – les « projets latéraux » –, et communiquer sur cette base.

Les « projets latéraux » comme condition de réussite

La notion de « projet latéral » est empruntée à Olivier d'Herbemont et Bruno César, deux anciens consultants du cabinet BOSSARD, nourris au lait de la sociodynamique. Un « projet latéral » est un projet que l'on intègre au nôtre pour donner satisfaction à des acteurs clés. Il n'est pas à proprement parler le cœur du projet initial, mais, en prenant en compte un certain nombre de *desiderata* exprimés, il augmente les chances de réussite du projet principal[1].

Exemple : quand le chef de projet parle « équipes autonomes », les équipes des usines parlent, elles, « conditions de travail », « hygiène et sécurité », « rétribution de la polyvalence », « modes de management », bref de toute une série de sujets qui n'ont peut-être pas été identifiés en tant que tels. Le projet avançant, ces sujets deviennent autant de points de blocage potentiels, autour desquels peuvent se cristalliser des mécontentements. Pour que les équipes adhèrent au projet, il est nécessaire de montrer que l'on est soi-même à l'écoute de leurs préoccupations.

Exemple 2 : toujours par rapport au même constat d'adhésion molle, le chef de projet bascule mentalement de « l'autre côté » et prête des intentions hostiles. « Ils ont bien compris, mais ils n'adhèrent pas. »

Décryptage : même écueil que précédemment, mais inversé. Le chef de projet pense qu'ils en sont au stade 3, alors que peut-être n'ont-ils pas compris les finalités et les intentions du projet. Ils sont dans une position de scepticisme attentiste, non d'hostilité. Peut-être souhaitent-ils juste mieux comprendre pourquoi la direction lance un projet d'équipes autonomes, en quoi cela consiste, etc. En un mot, ils souhaitent comprendre (stade 2).

Vérifier ses intuitions

Alors, comment faire pour se comprendre ? *Écouter ses intuitions… mais toujours, toujours les vérifier.*

Un comportement, une attitude peuvent s'expliquer de bien des façons. Involontairement, ce sont souvent nos propres craintes que nous prêtons aux autres ; *nos jugements sont le reflet de nos propres appréhensions*.

Il faut se garder sur deux flancs : l'angélisme et le procès d'intention. Il est trop bête d'emprunter la mauvaise voie, d'en rajouter dans l'explicatif quand ce sont les intentions ou les finalités qui sont challengées, dans l'argumentatif quand il n'y a qu'une

1. O. d'Herbemont (46), 2004.

simple demande d'explication. Avant de prêter des intentions, il faut se renseigner, vérifier que notre interprétation est la bonne. Bien des malentendus et des conflits peuvent être évités de cette façon.

« Attentifs ensemble »

Les trois premiers stades de la communication, de l'information à l'adhésion, peuvent aller assez vite. On peut assez vite constater un bon niveau d'adhésion au projet. Il ne faut pourtant pas s'y tromper : *une bonne communication n'est en rien le garant de la réussite*. Le chemin peut aller assez vite dans l'autre sens. Tant que l'on en est au discours, on peut dire que « tout va bien ». L'adhésion, si adhésion il y a, porte sur les principes. L'épreuve de vérité est le déploiement.

Il n'y a pas de stabilité de la situation : adhésion un jour, résistance le lendemain. Le corps social de l'entreprise est, comme tout système vivant, en perpétuel mouvement. Parfois ces mouvements donnent de la stabilité, parfois ils donnent du changement. L'implication concrète de ces principes est qu'il est nécessaire de toujours rester « sur la brèche », toujours attentif, toujours savoir quelle est la « température ».

Ces quatre stades ont essentiellement une vertu explicative. Ils décomposent en sous-parties ce qui, bien souvent, s'enchaîne sans que l'on s'en aperçoive. Ce qui est important, c'est que ces stades ont un ordre logique :

- on ne peut pas demander à des salariés d'adhérer à un projet (stade 3) s'ils n'en ont pas compris les tenants et aboutissants (stade 2) ;
- inversement, rien ne sert de présenter à l'infini les finalités et les intentions du projet (stades 1 et 2) si les cibles attendent des informations opérationnelles sur le « comment » (stade 4).

1.1.6 Principe n° 6 : La communication est gourmande : les intentions ne lui suffisent pas

La communication peut beaucoup, car elle structure les représentations. Mais pour partie seulement. Il y a ce que l'on entend, et il y a ce que l'on voit. La communication n'atteindra sa pleine efficacité que si les faits (autrement dit, l'avancement concret du projet) donnent raison à ce qui est dit.

L'effet négatif des messages en « double contrainte »

Il faut ici évoquer un autre apport de l'école de Palo Alto : la communication en « double contrainte ». Une communication en double contrainte signifie que les cibles reçoivent *en même temps* deux messages au contenu opposé, généralement l'un verbal, l'autre non verbal.

Exemple : d'un côté, un message de la part du chef de projet, fondé sur un discours bien construit, convaincant, argumenté, et qui emporte l'adhésion ; d'un autre côté, un « message » non verbal celui-là, fondé sur des pratiques, des attitudes, des comportements, tout ce que l'on peut appeler la « culture d'entreprise ». Ce deuxième message, pour être non verbal, n'en est pas moins puissant. Auquel les salariés doivent-ils porter crédit ? Le chef de projet, qui parle d'autonomie de décision, ou les façons de faire de nos chefs, qui décident de tout ?

La communication en « double contrainte »[1]

Un exemple connu de message en double contrainte est : « Soyez spontané », mélange d'un appel à l'autonomie (« faites comme vous voulez ») et à l'obéissance (« obéissez-moi »). La personne qui reçoit ce message en double contrainte est enfermée dans un dilemme : si elle obéit à l'ordre, elle n'est pas spontanée ; si elle est spontanée, elle n'obéit pas à l'ordre. Quoi qu'elle fasse, elle a tort.

La vie quotidienne regorge de ces « injonctions contradictoires » que la sagesse populaire résume par la formule « le beurre et l'argent du beurre » : le médecin fumeur qui, au nom de la santé, demande à son patient d'arrêter de fumer ; le parent qui, au nom de la qualité de la vie de famille, gronde son enfant qui regarde trop la TV, mais reste lui-même des heures devant ; une direction d'entreprise qui, au nom de la maîtrise de la masse salariale, limite les augmentations de salaires de ses employés mais pas de ses cadres supérieurs… Pour les commerciaux, cela peut se traduire par un double objectif : augmenter la marge *et* le chiffre d'affaires ; pour les logisticiens : augmenter le taux de service *et* baisser les stocks…

La question n'est pas de savoir si ces doubles messages sont justifiés ou pas, mais *l'effet* qu'ils produisent sur ceux qui les reçoivent. Dans les familles, cela peut aller jusqu'à la schizophrénie. Dans les entreprises, cela s'arrête au stress et/ou à la démotivation.

Quelles peuvent être les messages à « double contrainte » dans un projet d'équipes autonomes ? Ceux-ci peuvent être de deux natures :

- des messages liés à l'autonomie : le projet vante les mérites de l'autonomie, de la responsabilisation, de l'initiative, de la confiance, mais les décisions continuent d'être prises par la hiérarchie ;
- des messages liés au changement : la direction appelle au changement, mais ne s'inclut pas dans le processus de changement. Double message reçu : « On nous

1. Cf. P. Watzlawick (90), 1972.

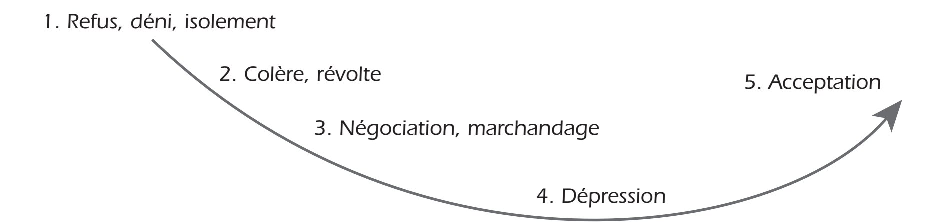
incite à changer, mais ceux qui nous le demandent ne changent pas eux-mêmes. » Le psychiatre américain Scott Peck avait une formule éclairante pour illustrer la résistance des personnes qui tendent à croire que ce sont d'abord « les autres » qui doivent changer : « Si vous ne faites pas partie de la solution, vous faites sûrement partie du problème[1]. »

Traiter l'écart entre le discours et les actes

Concernant le premier point (l'autonomie), il s'agit de se focaliser fortement sur la population de l'encadrement, de l'accompagner vers une posture mentale de « lâcher prise » : lâcher prise avec les anciens repères, lâcher prise avec l'autoritarisme… Cette série de lâcher prise est une suite de deuils, qui doivent être accompagnés comme tels.

Le changement comme deuil

Le changement est un processus qui démarre de la perte d'un état, d'une certaine stabilité, pour aller vers un autre état. Entre ces deux états, l'individu passe par différentes phases psychologiques, identifiées par Elisabeth Kübler-Ross[2], médecin allemand spécialisé dans l'accompagnement aux mourants :



Ces étapes se retrouvent peu ou prou, dans toute perte, de la plus quotidienne (perte d'un objet) à la plus douloureuse (perte d'un proche) : perte d'une certaine configuration de travail, perte d'un emploi…

- Le choc initial est suivi d'une étape d'isolement, de refus, de déni de la situation (1). La personne a du mal à accepter ce qui arrive.
- Ce refus débouche souvent sur une réaction de révolte (2), de colère (« pourquoi moi ? », « pourquoi font-ils cela ? », « ça ne sert à rien ! », « c'était mieux avant ! », « c'est de leur faute si tout va mal ! »).

1. Cf. S. Peck (91), 1987.
2. Cf. E. Kübler-Ross (56), 2004.

- L'étape 3 est importante en ce que la personne reprend de l'initiative face aux événements : elle va essayer d'atténuer la perte (« si jamais je m'en sors, je ne referai plus comme ça », « si je le retrouve, je le mettrai en lieu sûr »).
- Devant son échec (la personne disparue ne reviendra pas, l'ancienne organisation ne reviendra pas…), elle connaît souvent une phase dépressive (4). Celle-ci peut être plus ou moins longue selon la nature du deuil et la personne qui le vit. C'est l'étape charnière du processus de changement, sur laquelle doit se focaliser le pilote du changement afin que la personne (ou l'entreprise) retrouve ses ressources pour rebondir.

Pour William Bridges[1], spécialiste des transitions, tant individuelles qu'organisationnelles, passer d'un état à un autre, d'une organisation à une autre, est une expérience comportant trois étapes :

- *la fin de l'ancienne phase*, de l'ancienne configuration dans laquelle se trouve l'individu, autrement dit le deuil d'une situation existante, qui a constitué le cadre d'action ou de référence principal de la personne, parfois pendant une longue période ;
- puis une *zone neutre*, espace-temps incertain, dans lequel la personne fluctue durant une période plus ou moins longue. Elle a perdu ses anciens repères, mais n'en a pas encore construit de nouveaux. Le délai de cette période « neutre » va beaucoup dépendre de l'accompagnement dont pourra bénéficier la personne ou l'entreprise ;
- enfin, le nouveau départ, permettant de rebondir et de reconstruire.

Tout changement passe par ces trois étapes. Pour Bridges, le point important, en terme d'accompagnement, est de commencer par la fin (de l'ancienne configuration), et non, comme on le voit trop souvent, par le début (la nouvelle organisation). « Les gens prennent de nouveaux départs *uniquement s'ils ont préalablement acté une fin* et s'ils ont passé un certain temps dans la zone neutre. Pourtant, la plupart des organisations veulent démarrer par le départ *au lieu de finir par lui*. Elles ne prêtent pas d'attention aux fins ; elles ne reconnaissent pas l'existence de la zone neutre ; et elles s'étonnent que les gens éprouvent tellement de difficultés à vivre le changement[2]. »

Le second point (le changement) est plus délicat à traiter. Pour notre part, nous partons du principe que cette « double contrainte », ce double message n'est pas volontaire. Il n'y a pas d'intention de générer de l'ambiguïté. Elle est le fruit d'une *méconnaissance*.

1. W. Bridges (102), 2006.
2. W. Bridges, cité par J. Nizet (100), 1998, p. 123. C'est nous qui soulignons.

La méconnaissance[1]

Cette notion, empruntée à l'analyse transactionnelle, est importante en conduite du changement. Une méconnaissance est l'ignorance *inconsciente* d'informations qui seraient susceptibles de remettre en cause une représentation mentale, une croyance.

Il y a quatre types de méconnaissances :

- *les méconnaissances sur la réalité.* Un responsable hiérarchique ne voit pas le manque d'autonomie de son équipe : oui, tous les problèmes lui remontent, mais c'est normal, il est payé pour ça, il sait comment les traiter, et de toute façon, son équipe n'a pas les compétences ;
- *les méconnaissances sur le problème.* Le responsable a bien conscience que tous les problèmes lui remontent, et d'ailleurs il commence à s'en plaindre. Mais il ne voit pas en quoi son propre comportement renforce cette situation : il « méconnaît » le fait qu'en répondant favorablement à toutes les sollicitations de ses collaborateurs, il maintient (involontairement) son équipe en situation de dépendance par rapport à lui ;
- *les méconnaissances sur la solution.* Le responsable a bien compris en quoi son comportement peut être bloquant pour l'autonomie de son équipe, mais il ne voit pas comment changer cette situation : « Il faut bien que je leur donne la solution puisqu'ils ne la trouvent pas. » ;
- *les méconnaissances sur la mise en œuvre.* Le responsable a compris qu'il pouvait, voire devait, davantage solliciter son équipe sur la résolution de problèmes, mais il n'arrive pas à voir comment, concrètement, il pourrait faire.

Ces quatre méconnaissances ont, comme les quatre stades de la communication, un ordre *logique :* rien ne sert d'attirer l'attention d'un responsable sur les *solutions* (3) s'il ne voit pas en quoi la situation pose *problème* (2).

Une direction qui envoie à son entreprise l'injonction de changer, mais donne des signes indiquant qu'elle ne se sent pas concernée, a à peu près autant de légitimité que le skipper d'un voilier envoyant ses équipiers abattre de la voile par gros temps pendant qu'il reste au chaud dans sa cabine.

Le principal travail à faire est un travail de sensibilisation : l'entreprise fonctionne comme un système, comme un tout ; la direction en fait partie, au même titre que n'importe quel autre groupe. « Le dirigeant n'est pas en dehors du bocal, il est dedans avec les autres », dit Vincent Lenhardt. La direction, et son leader au premier chef, doivent donc démarrer toute opération de changement par eux-mêmes. Le comité de

1. Cf. I. Stewart (92), 2005.

direction doit s'appliquer les principes qu'il souhaite voir appliquer par les équipes. C'est en témoignant de ce qu'il aura lui-même vécu, bien davantage qu'en déclamant des principes abstraits, qu'il gagnera en crédibilité et en force d'entraînement.

Tableau 5 : Synthèse des principes de communication

	Principes de communication	Conséquences
1.	La « réalité » n'existe pas, il n'y a que des représentations de la réalité.	La communication n'est pas un à-côté du projet. D'une certaine façon, elle est *le* projet. Ne pas sous-estimer ses enjeux, et ne pas trop en déléguer la responsabilité.
2.	L'écart entre ce que l'on veut dire et ce qui est retenu est normal.	Il faut en tenir compte, notamment en évitant, tout au moins au début, le processus de communication dit « en cascade ».
3.	Il est impossible de ne pas communiquer. Ne pas communiquer, c'est encore communiquer.	Occuper le terrain sinon fréquemment – cela dépend du rythme d'avancement du projet –, du moins régulièrement, sous peine de le voir progressivement gagné par la « friche » (rumeurs et autres formes de résistances au changement).
4.	Ne communiquer que quand l'on a quelque chose à dire.	Principe indissociable du précédent. Quand on n'a rien à dire sur le contenu, communiquer sur le processus.
5.	Respecter le rythme d'assimilation des cibles.	Savoir où en sont les cibles, afin d'adapter le contenu de la communication. Vérifier ses intuitions.
6.	La communication est gourmande : les intentions ne lui suffisent pas	Le projet doit « délivrer » ce qu'il a « vendu », et la direction doit s'inclure dans le changement.

1.2 Zoom sur deux outils de communication

Autant l'on a insisté sur quelques principes importants, car on ne les voit pas toujours bien respectés ni compris, autant nous allons être bref sur les outils de communication. Tous les outils conviennent du moment que les six principes sont bien maîtrisés :

- médias oraux : réunions d'information, d'échange, visioconférences, meetings, théâtre d'entreprise, etc.
- médias écrits : journal d'entreprise, newsletter, mails, courriers personnalisés, affichage, supports informatiques…

Tout est utilisable. La communication sera d'autant plus efficace qu'elle sera variée et redondante. Tout le monde n'est pas touché par les mêmes médias. Certains personnels en production n'ont pas accès aux ordinateurs. Et même si un média atteint toutes ses cibles, chaque individu a des moments de plus ou moins grande réceptivité.

On ne va pas exposer tous ces médias, seulement deux d'entre eux : le plan de communication et l'argumentaire.

1.2.1 Le plan de communication

Le plan de communication doit comprendre, *a minima* :

- les cibles : direction, usines, cadres, techniciens et agents de maîtrise (TAM), opérateurs, syndicats, groupe, etc.
- les canaux utilisés : réunions, meetings, journal interne, « feuille de chou », mails, affichage, TV interne, intranet, newsletter, argumentaire, courrier, etc.
- l'échelonnement dans le temps.

Il peut être complété par une description rapide, pour chaque cible, de l'objectif visé (voir les 4 stades) :

- faire connaître : quoi ? comment ?
- faire comprendre : quoi ? comment ?
- faire adhérer : à quoi ? comment ?
- mettre en mouvement : vers quoi ? comment ?

Une fois établie une première version, elle peut être vérifiée sur quelques points :

- *la couverture des cibles :* toutes les cibles sont-elles couvertes ? s'adresse-t-on à tous ceux qui doivent être dans « la boucle » ? y a-t-il suffisamment de redondances ?
- *le rythme :* le projet parle-t-il de lui de façon suffisamment régulière ? n'y a-t-il pas des « blancs » trop importants ?
- *la qualité de la réception :* les vecteurs sont-ils adaptés aux cibles ? le projet aura-t-il suffisamment de *feed-back* pour se repérer ?

1.2.2 L'argumentaire

L'argumentaire est une série de questions-réponses, de celles que « tout le monde » se pose. L'outil est intéressant en ce qu'il permet :

- de faire remonter en un point central toutes les questions. C'est un excellent « thermomètre » ;
- de mobiliser la direction autour des réponses à apporter aux interrogations ;
- d'aligner les relais de communication sur les réponses à faire : les risques de dérapage sont limités d'autant.

Quelques exemples de questions posées en début de projets d'équipes autonomes

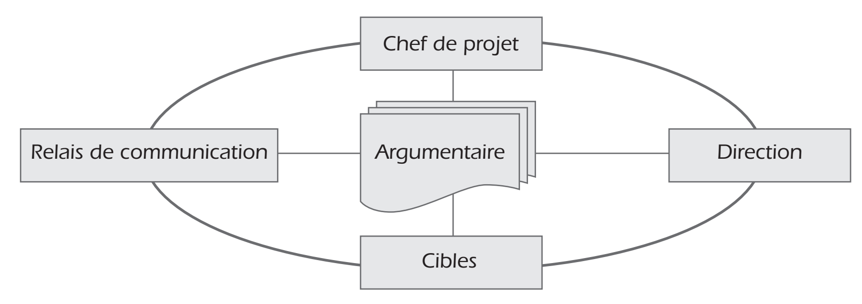
- Y aura-t-il des suppressions de poste ?
- Y aura-t-il un impact sur les salaires ?

- Comment pourra-t-on tout faire dans un seul poste ?
- Que fera la Maintenance si c'est la Production qui assure l'entretien ?
- Qu'est-ce que va changer, concrètement, la gestion des compétences ?
- Pourquoi voulez-vous développer l'autonomie ? Trouvez-vous que nous ne sommes pas déjà suffisamment autonomes ?
- Et ceux qui n'y arriveront pas, qu'en ferez-vous ?

Toutes questions excellentes, qui mettent à jour très rapidement les principaux enjeux du projet :

- la différence entre autonomie et indépendance, et la question de la coopération ;
- la répartition des rôles entre grandes fonctions ;
- la rémunération ;
- la gestion des bas niveaux de qualification.

Schéma 6 : L'argumentaire au centre du projet



Les premières questions peuvent être imaginées par le chef de projet lui-même, qui propose des réponses et les soumet à validation.

Les relais de communication doivent noter toutes les questions que les salariés posent, par exemple lors de réunions d'information, et les remonter.

Cet outil est surtout intéressant en début de projet, quand les salariés (se) posent beaucoup de questions. Il perd de son utilité au fil du projet : les questions se tarissent, changent de nature ; les différents acteurs du projet maîtrisent mieux les tenants et les aboutissants et peuvent donc communiquer en autonomie. L'argumentaire a atteint son objectif.

D'autres questions qui peuvent émerger en début de projets d'équipes autonomes

- Que ferez-vous si des personnels ne souhaitent pas évoluer ?
- Les projets d'équipes autonomes se traduisent souvent par des réductions de niveaux hiérarchiques. Comment allez-vous faire évoluer les gens s'il y a moins de postes ?

- Comment vont être traitées les autres fonctions « non industrielles » (gestion, RH…) ?
- Pourra-t-on donner notre avis au cours du projet ?
- Comment allez-vous associer les syndicats aux travaux ? Et le personnel ?
- Comment allez-vous reconnaître les compétences ?
- Allez-vous mettre des moyens supplémentaires, par exemple en formation ?
- Et pour les plus anciens, comment va-t-on les aider ?
- La charge de travail va-t-elle augmenter ?
- C'est quoi exactement, une équipe autonome ?
- Qu'est-ce qu'on va gagner financièrement ?
- Est-ce qu'on va encore individualiser les salaires ?
- Que vont faire les agents de maîtrise, si ce sont les opérateurs qui décident ?
- Comment allez-vous reconnaître la polyvalence ?
- Comment les gens seront-ils placés dans la nouvelle organisation ?
- Y aura-t-il une équivalence de nos compétences à l'extérieur, par exemple avec d'autres entreprises ?
- Deux ouvriers qui occupent le même poste auront-ils les mêmes salaires ?
- Qui décidera qui pourra acquérir telle compétence ? L'opérateur ou son responsable hiérarchique ?
- Est-ce qu'il y aura des sanctions pour les opérateurs qui ne réussiront pas à acquérir de nouvelles compétences ? Les salaires vont-ils baisser ?
- Le projet va-t-il servir à augmenter le niveau d'exigence ?

Chapitre 2

Montrer plutôt que dire : les visites d'usines

« Aussitôt qu'on nous montre quelque chose d'ancien dans une innovation, nous sommes apaisés. »

FRIEDRICH NIETZSCHE

2.1 Pourquoi des visites d'usines ?

Jusqu'à présent, le chef de projet est beaucoup intervenu : il a parlé, écrit, écouté… C'est essentiellement lui qui a apporté le contenu, informé, fait comprendre. C'est nécessaire, indispensable… et fatigant.

La communication a un pouvoir de conviction limité. Il est réel, et le talent du chef de projet peut faire des merveilles pour le renforcer. Mais il est une chose plus convaincante qu'entendre : c'est voir.

À cet égard, nous souhaiterions évoquer l'expérience de l'usine d'Aluminium Dunkerque, qui a fait couler beaucoup d'encre en son temps.

Tirant les enseignements après quelques années, en particulier du rôle de la formation dans la conduite du changement, les auteurs écrivent : « Nos observations en tant qu'animateurs, à propos de l'encadrement, nous ont persuadés que pour réussir dans une telle organisation, il faut à celui-ci autant de conviction que de savoir-faire managérial. […] L'adhésion au modèle n'était pas affaire de formation. Il eut fallu plus tôt une meilleure information sur l'organisation et le fonctionnement visés, sur le pourquoi des choix[1]. »

On retrouve là le travers évoqué précédemment à propos de la communication : si les gens ne sont pas convaincus (stade 3 : adhésion), c'est qu'ils ont mal compris (stade 2 : compréhension) ; alors, il faut leur expliquer, encore et encore.

1. O. du Roy (22), 1998, p. 158-159. Livre riche, indispensable pour notre sujet. C'est nous qui soulignons.

Ce point de vue, implicite, considère les salariés comme des individus à qui il faut inlassablement répéter les « bons » arguments, afin de les « convaincre ». Si l'on fait le pari de l'intelligence des salariés, il faut considérer qu'au-delà d'un certain volume de communication, ils ont parfaitement compris, de leur point de vue, et que s'ils n'adhèrent pas, c'est que le problème est ailleurs.

Comment savoir, d'une façon générale, si la solution qu'on applique est la bonne ? Les théoriciens de Palo Alto nous apprennent que, face à l'échec répété d'un certain type de solution (ici, la communication), on réagit généralement à peu près toujours de la même façon. Par la répétition de ladite solution :

- on tire sur les rênes de l'âne, par-devant, pour le faire avancer, et comme il refuse, on tire plus fort ; ce faisant, il résiste encore plus ;
- on dit au fumeur d'arrêter de fumer, car c'est mauvais pour sa santé ; devant le peu de résultat, on insiste un peu plus auprès de lui, en durcissant les messages ;
- devant les mauvais résultats scolaires de leur enfant, les parents accroissent la pression sur lui : ils lui consacrent davantage de temps, pour suivre ses devoirs ; si ça ne marche pas, ils engagent un étudiant pour des leçons particulières ;
- le gouvernement fait des prévisions de croissance ; celles-ci s'avèrent à chaque fois erronées, mais il continue à en faire ;
- en entreprise, la direction communique autour d'un message ; devant le peu d'enthousiasme, elle communique davantage.

Chacun peut trouver à l'infini des exemples de ce type. Palo Alto appelle cela refaire toujours « un peu plus de la même chose ».

Dans le cas d'*Aluminium Dunkerque*, face au constat de semi-échec de la prise en main de son rôle par la maîtrise, sans doute aurait-il fallu se reposer la question de la stratégie de changement : fallait-il continuer à communiquer ? fallait-il continuer à faire ce qui avait déjà été tenté ? ou fallait-il aller un cran plus loin et se reposer la question du processus et du sens ?

Bien sûr, il est toujours aisé de dire après coup comment il aurait fallu faire. Mais là n'est pas le sens de notre propos. Nous souhaitons juste attirer l'attention sur le fait que :

- *l'échec d'une solution tentée plusieurs fois doit être un signal d'alarme* sur la pertinence de la solution elle-même, et pas uniquement sur ses conditions d'application ou de réception ;
- la communication peut beaucoup – essentiellement en début de projet –, mais elle ne peut pas tout. Il est nécessaire de compléter le mode d'action de la communication, relativement *passif* pour les récepteurs, par *un mode qui les implique beaucoup plus*.

Les visites d'entreprises, telles que nous les utilisons dans nos démarches, n'ont que peu de choses à voir avec le traditionnel « tourisme industriel ». Dans une visite traditionnelle, le moment le plus important est… la visite ; dans ce que nous proposons, chaque moment – avant, pendant et après – a son importance.

2.2 Qui emmener dans les visites ?

La composition des groupes de visite dépend bien sûr de la population que l'on souhaite mettre en mouvement. Cela peut être des cadres, des agents de maîtrise, des opérateurs…

Nous avons été confrontés une fois à un responsable qui ne voyait pas l'intérêt d'envoyer des opérateurs faire des visites d'usine : « Ils ne sont pas payés pour cela. Que voulez-vous qu'ils comprennent ? »

On touche là au monde mental du taylorisme : « Je pense, donc tu suis ». Ce sont ces représentations que les équipes autonomes doivent remettre en cause, sous peine d'échouer avant d'avoir démarré : on ne peut pas, d'un côté, prôner l'autonomie des équipes, c'est-à-dire leurs capacités à comprendre ce qui se passe, à analyser, à prendre les bonnes décisions, à se sentir concernés par la performance de leur site et, de l'autre, continuer à les considérer comme de simples exécutants. Si la direction plaide pour un mode de management plus responsabilisant, plus confiant aussi, elle doit commencer par montrer en quoi elle manage selon ces principes.

Nous essayons de mixer les catégories, en favorisant fortement la présence des techniciens et agents de maîtrise :

- cette population, on ne le dira jamais assez, est *au cœur du changement* induit par le fonctionnement en équipes autonomes ;
- leur niveau de qualification initial en fait une catégorie qui, moins que les cadres, avec lesquels, pourtant, ils partagent un niveau de responsabilité souvent proche, a accès à la formation continue ;
- les emmener en visite est un signe positif qui leur est envoyé quant à leur futur rôle : ce sont eux qui vont « voir », car ce sont eux qui auront à conduire le changement ;
- le processus de travail s'affiche avec transparence : le chef de projet n'a pas la science infuse, et le premier devoir de tout pilote de changement est d'apprendre des autres. À ce titre, il est judicieux d'emmener des *représentants du personnel ;*
- le chef de projet « branche » ces populations sur l'extérieur, et leur montre le monde qui bouge.

La taille idéale d'un groupe est entre 10 et 20 : en deçà, la visite n'est pas « rentable » ; au-delà, le travail de réflexion et de déclinaison (voir ci-après) est très lourd.

Tableau 6 : Trame d'une visite d'usine[1]

Fiche d'identité du site
Principaux métiers ; Données économiques : chiffre d'affaires, rentabilité, parts de marché (en valeur absolue et en tendance) ; Ancienneté du site ; Répartition des effectifs par services/fonctions ; évolution dans le temps ; Nombre de niveaux hiérarchiques.
Projet d'équipes autonomes
Input de départ : productivité, climat social, compétences, organisation… Démarche suivie, principales étapes et durée ; Indicateurs suivis ; Méthode et principes de déploiement ; Ressources allouées au projet ; sollicitation ou non de consultants ; Estimation du coût ; Relations avec les représentants du personnel ; Difficultés (« et si c'était à refaire, que changeriez-vous ? ») ; Bilan : qualitatif et quantitatif ; Degré d'appropriation par les différentes catégories de personnel.
Méthodes de progrès et outils utilisés sur le site
5S, SMED, Kanban, TPM, etc. ; Système qualité ; Référentiels de compétences ; Quelle culture « outils » ? quel degré d'informatisation ?
Compétences
Niveau de qualification actuel ; Dispositif d'évaluation, modalités de validation des compétences, existence et niveau d'utilisation de référentiels ; Parcours de carrière ; Rémunération : individuelle, collective ; fixe, variable ; Dispositif de formation : budget, nombre de jours par personne ; Degré de polyvalence des opérateurs.
Équipes
Principes d'organisation : par process, par flux, par technologie ; Taille moyenne des équipes ; Niveau de polycompétence (décentralisation des activités) ; Animation, communication visuelle ; Degré de formalisation des coopérations intra et interéquipes.

1. Idéalement, cette trame est envoyée avant la visite, afin de gagner en efficacité le jour J.

2.3 Comment organiser la visite ?

Une visite comporte trois moments bien distincts : avant, pendant et après, trois moments qui, chacun, ont leur importance dans le processus de changement.

2.3.1 Avant la visite

L'ordre du jour doit être arrêté avec le directeur de l'établissement visité. Le mieux est de lui proposer un déroulé : il n'aura pas à le faire lui-même, ce qui lui enlève un souci, et l'on est ainsi assuré que cela se passe comme prévu.

Il est utile d'emmener un appareil photo : les photos sont la base de la restitution après la visite (ce qui nécessite l'autorisation du site). Le chef de projet peut proposer au responsable du site de lui envoyer les photos prises : on a souvent peu de photos, bizarrement, de l'endroit où l'on travaille soi-même.

L'équipe de visiteurs doit être réunie avant, afin de lui expliquer, et le sens et le déroulé de la visite, ainsi que ce qui est attendu de chacun des visiteurs pendant et après la visite.

Une organisation est par nature un objet intangible. Il faut donc apprendre au groupe à « voir ce qui ne se voit pas » :

- comment l'usine est-elle organisée ?
- comment sont constituées les équipes ?
- quelle taille ? comment sont réparties les activités entre les équipes de production et les fonctions support ?
- quelles sont leurs missions ?
- comment sont formalisés les liens de coopération entre fonctions support et équipes ?
- quelles méthodes de progrès utilisent-ils (5S, Cedac, TPM…) ?
- quel dispositif d'animation, d'affichage ?
- etc.

2.3.2 Pendant la visite

La visite elle-même se décompose en trois moments : l'écoute, l'observation, la réflexion.

Écouter : le matin, en salle 10 h-12 h

- Présentation de l'usine : produits, marchés, situation concurrentielle, process, stratégie.
- Présentation du projet : *inputs* de départ, démarche, difficultés rencontrées, résultats obtenus.

Observer : l'après-midi, visite de l'usine 14 h-16 h

- Privilégier une visite approfondie de deux-trois secteurs, plutôt qu'une visite exhaustive : le but est de comprendre l'organisation, pas de voir l'ensemble du parc machines.
- Favoriser les échanges directs entre les groupes. Ils doivent pouvoir s'imprégner par eux-mêmes, regarder, écouter, poser *leurs* questions. *C'est par là que le changement perd de son caractère inquiétant* : il n'est plus un « ailleurs » que l'on redoute, mais une réalité qui existe déjà, « ici et maintenant ».

Réfléchir : l'après-midi, en salle 16 h-17 h

Ce troisième temps est indispensable : *c'est là que l'apprentissage se fait*.

Si l'on s'appuie sur ce que dit Nonaka (voir ci-dessous), on mesure que c'est durant cette troisième partie, consacrée à la réflexion, que la visite prend son sens pour le groupe.

L'apprentissage selon Nonaka[1]

Nonaka et Takeuchi montrent que l'apprentissage est un processus, que ce n'est pas un état statique. Ce processus est circulaire, il fonctionne en boucle :

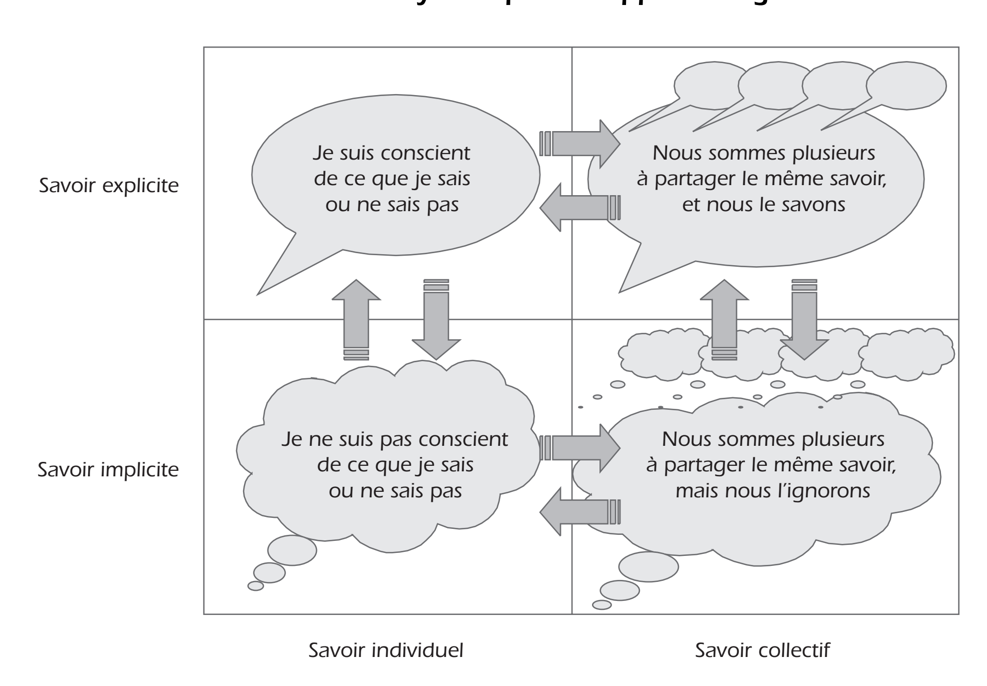
- au départ, l'individu sait des choses, dispose de connaissances, mais ne sait pas forcément qu'il les possède. Son savoir est individuel et implicite. Afin de donner de la puissance à ce savoir, il faut faire prendre conscience à l'individu de ce qu'il sait. Ainsi, il peut plus facilement mobiliser ce savoir, pour lui ou pour les autres. De tacite, son savoir devient *explicite*. En animation de groupe, on amène les participants à réfléchir sur un sujet donné, sur ce qu'ils ont vu, appris, compris. On favorise ainsi la prise de conscience. C'est le premier mouvement ;
- le deuxième mouvement va de l'individuel au collectif. L'individu a conscience de savoir quelque chose, mais il ignore si les autres le savent. Tant que les individus restent dans cette ignorance, le groupe perd en puissance. D'où l'intérêt de faire réfléchir les gens ensemble, afin qu'une connaissance devienne, en quelque sorte, le capital d'une équipe ;
- le troisième mouvement consiste de nouveau à rendre implicite un savoir explicite, à le transformer en routine. Ainsi, il occupe moins de place dans l'espace psychique de l'individu, qui peut se remettre en mouvement pour acquérir d'autres savoirs.

La première boucle de l'apprentissage est bouclée et peut recommencer.

1. I. Nonaka (74), 1997.

À tout prendre, et s'il faut arbitrer en temps, il vaut presque mieux gagner sur la présentation du matin que sur cette dernière partie. Sans elle, la visite se résume à du « tourisme industriel », intéressant mais guère apprenant.

Schéma 7 : La dynamique de l'apprentissage



Cette troisième partie est elle-même divisée en trois temps :

- un temps individuel de réflexion (10 minutes). Des sous-groupes de 2-3 personnes réfléchissent à un thème donné (voir les thèmes proposés dans le paragraphe « avant la visite »). *On passe de l'implicite à l'explicite ;*
- un temps de mise en commun (30 minutes) : chaque sous-groupe partage avec les autres ce qu'il a vu, entendu, compris. Le groupe se forge ainsi une représentation commune, éventuellement décide en commun de la ou les pratiques à transférer au retour. *D'individuel, le savoir devient collectif ;*
- un temps de *feed-back*, avec l'hôte (20 minutes). Le groupe partage ce qu'il a apprécié dans la visite, ainsi que les interrogations et les doutes qui demeurent. Ce *feed-back* permet de redonner à l'hôte une petite contrepartie au temps qu'il a consacré.

Lors de ce « débriefing », quelques résultats intéressants sont obtenus. Le groupe est amené à :

- prendre du recul, écouter, observer, analyser, toutes compétences dont les futures équipes autonomes devront faire un usage intensif ;

- accepter d'apprendre des autres, de leur « emprunter » des solutions ;
- se familiariser avec d'autres façons de travailler, d'autres organisations. C'est déjà une ouverture vers le changement ;
- trouver par eux-mêmes le sens de ce qu'ils ont vu et entendu. Ce n'est plus le chef de projet qui amène le sens du projet, c'est le groupe ; d'une posture d'« homme-solution », le chef de projet devient « homme-ressource » ;
- décider de ce qui lui paraît intéressant à transférer. Peu importe ce qu'il en ressort concrètement : le processus prime sur le contenu.

À travers cette « simple » visite d'usine, le chef de projet a plongé le groupe dans la logique des équipes autonomes. Son processus de travail est « modélisant » : le chef de projet n'a rien dit : il a montré ; il n'a rien apporté en termes de contenu : il a conçu le processus, laissant ainsi le sens émerger progressivement.

2.3.3 Après la visite

C'est, avec le débriefing, la phase critique de la visite. Celle-ci est passée, tout le monde s'est remis au travail. Pour le chef de projet, il est temps de bénéficier du retour sur investissement de la visite.

Cet « après » se décompose en deux parties :

- la restitution de la visite ;
- la mise en œuvre d'une ou plusieurs bonnes pratiques.

Le principe est le même que précédemment : le chef de projet prépare, mais laisse faire les acteurs concernés. Il prépare le document de restitution (à l'aide, en particulier, des photos), et ce sont les membres du groupe de visiteurs, agents de maîtrise et opérateurs, qui restituent face au comité de direction du site. Il est important que la « parole » vienne d'eux : elle n'aura pas le même poids que si c'est le chef de projet qui parle.

Si le groupe de visiteurs n'est pas parvenu, lors du débriefing, à dégager les bonnes pratiques à retenir pour transfert, le comité de direction du site peut « plancher » dessus.

Le document de présentation peut ensuite être décliné dans différentes réunions d'information avec le personnel, puis être utilisé à l'affichage.

À travers cette opération « après-vente » :

- un maximum de salariés est touché ;
- les visiteurs sont placés en situation de prise de parole, de restitution, d'argumentation. C'est *leur* parole qui s'exprime, ce sont eux qui commencent à « porter le changement ». Ce faisant, le « cercle des alliés », c'est-à-dire le nombre d'acteurs qui investissent de l'énergie dans le projet, s'élargit ;
- les visites sont crédibilisées, car tout le monde voit qu'« on n'y va pas pour rien » (reproche souvent fait aux visites non suivies d'effets concrets) ;

- le processus de changement s'enclenche par le transfert d'une ou plusieurs bonnes pratiques.

Les visites peuvent se dérouler tout au long du projet. Elles sont indispensables au début, pour enclencher la dynamique de changement, mais elles conservent leur utilité en cours de projet aussi : comme réservoirs d'idées, comme « récompenses », etc. Au fur et à mesure, les salariés observent les autres sites avec de plus en plus d'acuité.

Organisées dans cet esprit, elles sont un puissant outil de changement. Au bout de 4-5 visites, c'est plusieurs dizaines d'agents de maîtrise et d'opérateurs qui constituent un « réseau d'alliés » de plus en plus étendu.

Chapitre 3

Faire prendre conscience plutôt que convaincre : le diagnostic réalisé par les salariés

« Convaincre, c'est triompher d'un adversaire, c'est une contrainte exercée par une intelligence sur une autre. »

EDWARD GOBLOT

Après la communication, après les visites d'usines, nous présentons un troisième type d'outil favorisant la mobilisation de l'entreprise : le diagnostic réalisé par les salariés.

3.1 Identifier la dualité intime du changement et de la résistance

Dans tout individu cohabitent deux intériorités qui s'affrontent[1] :

- l'une désireuse de changer, curieuse, ouverte, soucieuse de comprendre, de se développer, d'apprendre, de progresser, de contribuer au bien commun ;
- l'autre, plus effrayée, plus conservatrice, craintive, méfiante, sceptique, parfois angoissée, voire en colère.

Selon les moments, les contextes, les environnements, ce n'est pas la même « partie » en nous qui prend le pas sur l'autre. Avec telle personne, on se sentira bien, en confiance, à l'écoute ; avec telle autre, au contraire, on aura du mal à être en confiance, à lui accorder du crédit, à vouloir travailler avec elle. La partie lumineuse et la partie sombre alternent en permanence, en fonction de ce que les individus, les projets, l'environnement viennent « réveiller » dans notre intériorité.

1. Je dois cet apport à Carl Piron, coach, que je remercie.

Le rôle du chef de projet est de favoriser l'expression lumineuse des individus. Comment faire ? La réponse est simple : pour que chaque individu ait envie de laisser parler sa partie lumineuse, il faut « faire alliance » avec sa partie sombre. C'est l'une de ces fausses évidences dont la conduite du changement est friande, et sur laquelle il convient de s'arrêter un instant.

Bon sens et changement font-ils bon ménage ?

Imaginez qu'un de vos amis se plaigne de ne pas arriver à arrêter de fumer. Qu'est-ce que le « bon sens » vous incite à faire ? Vous l'encouragez : vous lui citez des exemples de personnes ayant arrêté de fumer ; vous lui indiquez tous les avantages d'une vie sans tabac, pour lui, pour son entourage : sa santé, ses finances, sa dépendance… Ses « plaintes » vous incitent à penser qu'il a besoin d'un petit « coup de pouce » pour sauter le pas, et sans hésitation vous le lui donnez.

Que se passe-t-il en réalité ? Vos encouragements amicaux s'adressent à la partie qui, en lui, *a envie* de changer, avec un message du type : « Vas-y ! ». Ce faisant, vous le « laissez seul » avec la partie qui n'a *pas* envie de changer, celle qu'il aimerait faire taire, dominer, maîtriser. Quand vous vous quittez, il se retrouve seul avec cette partie négative, qui n'a pas été reconnue, qui a été niée. Conséquence : il n'est pas impossible qu'il ait encore plus de mal à arrêter après vos interventions amicales.

En matière de conduite du changement, le bon sens n'est pas toujours bon conseiller, car il appelle à mettre en place des solutions qui sont le plus souvent en accord profond avec la logique avec laquelle, à l'inverse, il faut rompre.

Qu'en tire-t-on concrètement ? Demander aux gens de changer, essayer de les « convaincre » que l'organisation n'est plus adaptée, que la polyvalence et la performance sont insuffisantes, que la responsabilisation est trop peu développée, en un mot tenir un discours de type « il-n'y-a-qu'à-il-faut-qu'on » est le plus sûr moyen de voir les écoutilles se fermer.

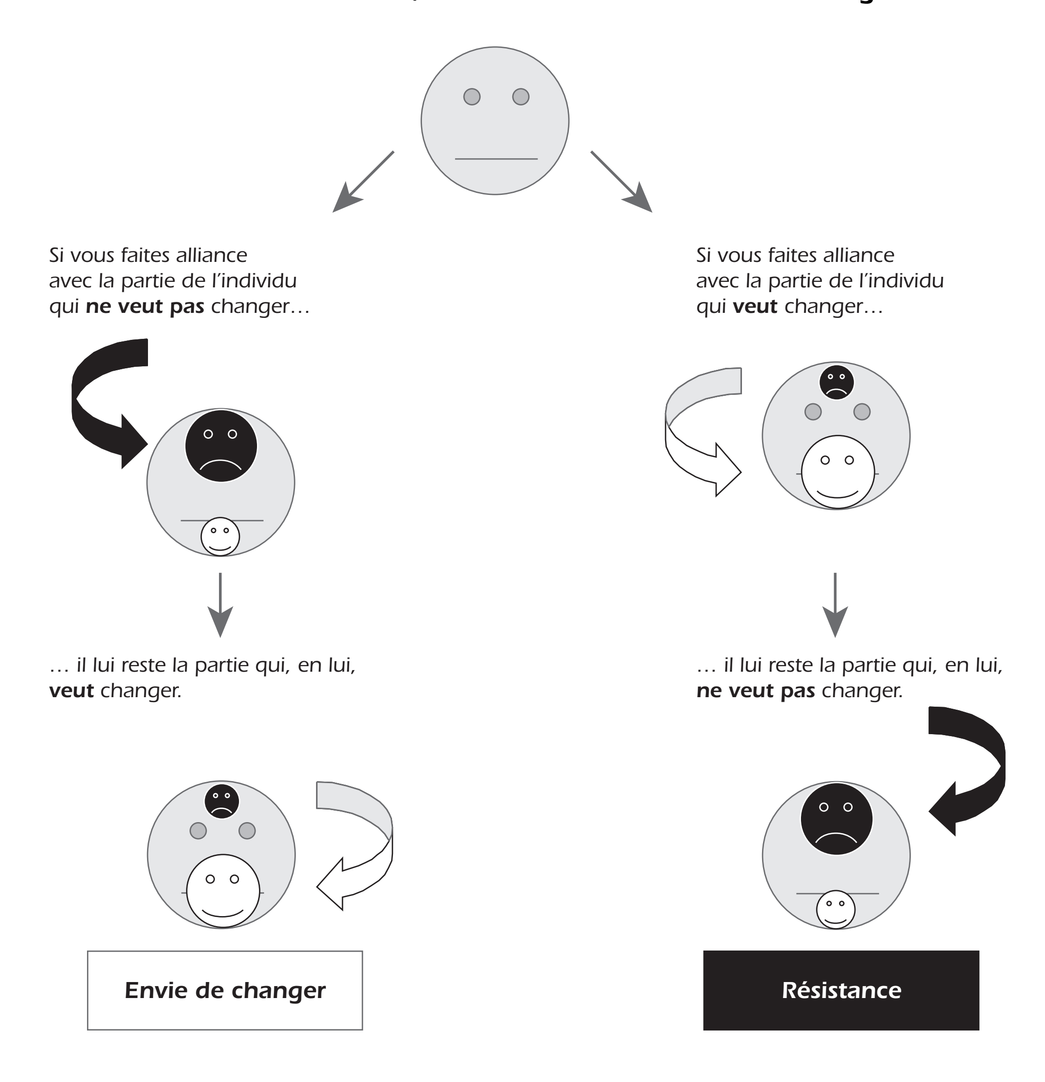
Le chef de projet conscient de cette dualité aura à cœur de reconnaître et respecter la partie qui, en chacun, n'a pas envie de changer :

- en ne critiquant pas le passé et les individus ;
- en reconnaissant les efforts qui ont été accomplis ;
- en s'appuyant sur les évolutions environnementales pour légitimer le changement ;
- en proposant une vision positive de l'avenir.

Bref, en « rassurant » la partie qui ne veut pas changer.

La reconnaissance de l'autre est la plus fondamentale des conditions pour qu'il accepte de changer. Cette « loi du changement » est valable sur un plan individuel comme sur un plan collectif[1].

Schéma 8 : Le bons sens, un faux ami en conduite du changement



1. La vie publique montre que cette « loi » n'est pas tout à fait assimilée – ou volontairement ignorée. Par exemple, qualifier l'Éducation nationale de « mammouth » est le moyen le plus sûr de fermer cette institution au changement. Limiter la réflexion au *contenu* du changement à conduire (l'Éducation nationale doit évoluer) en faisant l'impasse sur les *processus* (quelle est la meilleure voie pour la faire évoluer ?) est une garantie assez fiable d'échec.

Tableau 7 : La loi du changement

Si vous faites alliance avec la partie de l'autre qui *ne veut pas* changer, les sentiments et les besoins que vous lui laissez sont ceux-là :		Si vous faites alliance avec la partie de l'autre qui *veut* changer, les sentiments et les besoins que vous lui laissez sont ceux-là[a] :	
Sentiments	***Besoins***	***Sentiments***	***Besoins***
soulagement, reconnaissance ; sécurité ; surprise, curiosité ; intérêt ; sensibilisation ; attention ; confiance ; optimisme ; satisfaction ; envie ; enthousiasme ; excitation ; etc.	de contribuer ; de découvrir ; de changer ; d'apprendre ; de se développer ; de progresser ; etc.	indécision, doute ; appréhension, inquiétude ; fragilité, insécurité ; réticence ; méfiance ; peur ; crispation ; mécontentement ; colère ; etc.	de protection ; de reconnaissance ; de réassurance ; etc.

a. Ce tableau est inspiré de la communication non violente. Cf. Th. d'Ansembourg (71), 2001.

3.2 Comment susciter l'envie de changer ?

Tout projet de changement commence habituellement par un diagnostic, dont le but est d'identifier les dysfonctionnements et les points d'amélioration de l'entreprise. Avec l'expérience, et après avoir mené des dizaines de projets de changement, cette méthode, que nous avons nous-même pratiquée pendant longtemps, ne nous paraît plus adaptée[1].

3.2.1 Identifier les problèmes en crée davantage que cela n'en résout

Le diagnostic sert à réaliser un état des lieux des forces et des faiblesses. Bien souvent, dans la restitution des résultats et leur exploitation, les analystes et les décideurs

1. Nous devons les développements qui suivent à D. Bériot (59), 2006, ainsi qu'à une approche apparue aux États-Unis à la fin des années 1980, intitulée « Appreciative Inquiry ».

« oublient » les premières et se concentrent sur les secondes, avec l'idée qu'en résolvant les problèmes, l'entreprise ira mieux. Notre fameux bon sens continue à nous jouer des tours :

- l'accent est mis sur les problèmes, les erreurs, les dysfonctionnements, et non les forces, les atouts de l'entreprise ;
- les individus et les équipes se sentent jugés dans leur travail et leurs efforts, ne se sentent pas reconnus, et sont tentés de mettre en place des stratégies de résistance ;
- la créativité pour identifier des solutions nouvelles est limitée ;
- l'énergie collective s'épuise à traiter les problèmes un par un.

3.2.2 Chercher les causes ne sert pas la cause

Le travail de diagnostic se focalise souvent sur la recherche des causes : pourquoi la situation est telle qu'elle est ? pourquoi y a-t-il tels dysfonctionnements ? Les explications proposées ont toujours un caractère incertain, discutable selon l'endroit de l'organisation où l'on se trouve : les défauts de fabrication n'ont pas les mêmes origines vus de la Qualité, des Achats ou de la Production ; les erreurs de prévisions de vente n'ont pas les mêmes causes selon que l'on appartient au Marketing, au Commercial ou à la Supply chain. La recherche de coupables n'est jamais loin. Les énergies mobilisées par le diagnostic se concentrent sur le passé, au lieu de se consacrer à définir et préparer l'avenir.

L'approche systémique ne rejette pas *a priori* le diagnostic, mais celui-ci n'a de sens que par rapport à un objectif donné, comme levier de changement. Dit autrement, *ce n'est pas le diagnostic qui doit définir l'objectif de changement*.

Dans les pages qui suivent, l'outil proposé, appelé « diagnostic partagé », est utilisé comme levier de sensibilisation des équipes.

3.2.3 Le Diagnostic partagé[1], un outil au service du changement

Le Diagnostic partagé dresse une liste de pratiques, divisée en deux sous-parties :

- un diagnostic de l'organisation ;
- un diagnostic des activités.

Cet outil doit être rempli en groupe, et associer le maximum de salariés, tous niveaux hiérarchiques confondus :

- opérateurs, TAM et cadres n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble, en groupe. Ce travail en fournit une très bonne occasion ;
- en cas d'incompréhension ou de doute autour des formulations, l'animateur est là pour clarifier ;

1. La version originale de cet outil a été conçue par le cabinet PROCONSEIL, que je remercie.

- en réalisant cette évaluation ensemble, ils commencent à construire une représentation commune de la situation présente et, en creux, de la situation future.

Ce travail d'évaluation permet de sensibiliser les salariés au fonctionnement concret d'une équipe autonome. Plutôt que d'avoir à les convaincre de ce que peut faire une équipe autonome, cet outil leur permet d'en prendre conscience progressivement, à leur rythme.

Le diagnostic de l'organisation

Il est lui-même divisé en 5 thèmes :

1. la vie de l'équipe ;
2. ses liens avec son environnement (autres équipes, services support) ;
3. son organisation et ses conditions de travail ;
4. la gestion de ses compétences internes ;
5. la gestion de son progrès permanent.

Ces pratiques sont échelonnées sur une échelle de notation en 5 niveaux :

- note 1 : la pratique n'est pas mise en place ;
- note 2 : l'équipe a pris quelques initiatives, ou entamé quelques réalisations ;
- note 3 : des pratiques sont installées, mais cela reste à consolider et à étendre ; c'est un sujet sur lequel travaille l'équipe ;
- note 4 : des résultats intéressants sont obtenus, les pratiques sont bien maîtrisées, mais l'équipe a identifié des possibilités de progresser ;
- note 5 : les pratiques sont à un très bon niveau, elles servent de modèles aux autres équipes.

Tableau 8 : Diagnostic de l'organisation

1	Vie de l'équipe	Notation				
1.1	**Vision commune : les équipiers ont une vision commune de leur organisation et sont en mesure d'auditer régulièrement son respect**					
	L'équipe a une bonne connaissance d'elle-même : elle connaît les limites de son territoire géographique, sa mission, son processus de fabrication et ses produits, les compétences nécessaires à son bon fonctionnement.	1	2	3	4	5
	Ses membres savent travailler ensemble et partagent des valeurs communes. Il existe un véritable sens d'appartenance à l'équipe.	1	2	3	4	5
	L'équipe sait installer de nouvelles règles et les respecter.	1	2	3	4	5
	L'équipe sait accueillir les nouveaux arrivants.	1	2	3	4	5
	L'équipe connaît ses objectifs pour l'année. Ils sont communiqués, affichés et animés.	1	2	3	4	5
1.2	***Système d'affichage : l'équipe a des systèmes d'affichage présentant les résultats, les projets, les objectifs***					
	L'équipe connaît et comprend les indicateurs de son activité.	1	2	3	4	5
	Elle peut dire dans quel état elle se trouve par rapport à eux.	1	2	3	4	5
	L'équipe a les moyens et l'habitude d'être réactive par rapport aux indicateurs, à court et à moyen terme.	1	2	3	4	5
	L'équipe est impliquée dans la création et la mise à jour de son système d'affichage ; les informations affichées sont comprises et intégrées par l'équipe.	1	2	3	4	5
	L'équipe connaît les projets de son territoire (raison du lancement, objectifs, démarche suivie…).	1	2	3	4	5
	Le système d'affichage permet un réel échange au sein de l'équipe, entre l'équipe et l'encadrement, entre l'équipe et les services support.	1	2	3	4	5
1.3	**Modes de management : l'équipe a réfléchi à ses modes de management**					
	Les responsabilités dans l'équipe sont établies et connues : responsabilités métier, responsabilités produit, responsabilités transversales, responsabilités d'encadrement.	1	2	3	4	5
	Des réunions d'échange existent au niveau de l'équipe et sont appréciées.	1	2	3	4	5
	Les valeurs du site sont connues et partagées au sein de l'équipe.	1	2	3	4	5
	L'équipe est bien intégrée au fonctionnement du site : les informations concernant les autres équipes, le site, l'entreprise sont diffusées et connues.	1	2	3	4	5

2	Relations avec l'environnement	Notation				
2.1	**Ligne hiérarchique : l'équipe a une vision claire de sa ligne hiérarchique**					
	L'équipe sait qui est responsable de quoi. Elle connaît ses interlocuteurs privilégiés au sein des services support.	1	2	3	4	5
	L'encadrement a une attitude favorable au développement de l'autonomie de son équipe.	1	2	3	4	5
	Les relations entre l'équipe et son encadrement direct sont bonnes.	1	2	3	4	5
	Les services support aident l'équipe en répondant rapidement à ses attentes et en la faisant progresser jour après jour.	1	2	3	4	5
2.2	**Environnement : l'équipe a une vision claire de son environnement**					
	Elle sait quels sont les produits fabriqués par l'entreprise.	1	2	3	4	5
	Elle connaît les autres équipes travaillant sur le même territoire et sur les mêmes familles de produit.	1	2	3	4	5
	Elle connaît ses fournisseurs internes et externes, et ses clients internes et externes.	1	2	3	4	5
	Elle connaît les sigles, les codes couramment utilisés dans l'entreprise et dans son espace.	1	2	3	4	5
	Elle sait faire appel au bon intervenant en cas de besoin.	1	2	3	4	5
	Elle possède des moyens de mesurer la satisfaction de ses clients internes.	1	2	3	4	5
2.3	**Entraide : les équipiers ont compris la nécessité d'aller travailler quelquefois dans d'autres équipes**					
	En cas de baisse de charge ou d'absence forte, les équipiers sont prêts à changer de poste ou d'équipe.	1	2	3	4	5
	Le partenariat entre équipes fait partie des valeurs intégrées au sein de l'équipe.	1	2	3	4	5
	Les équipes postées partagent les mêmes objectifs et travaillent ensemble sur des améliorations.	1	2	3	4	5
	Il existe des temps de partage d'expériences, de bonnes pratiques entre services ou ateliers. Les échanges sont encouragés et valorisés (partage d'idées, comparaison de méthodes…).	1	2	3	4	5
2.4	**Image de l'équipe : les équipiers sont fiers de leur travail et de leur site**					
	Chacun est capable de présenter l'équipe, son fonctionnement et ses résultats à quelqu'un d'extérieur.	1	2	3	4	5
	L'implication des équipiers et les progrès réalisés sont une source de motivation pour l'équipe.	1	2	3	4	5
	L'affichage permet à un visiteur de comprendre le fonctionnement de l'équipe.	1	2	3	4	5

3	Organisation et conditions de travail	Notation				
3.1	**Postes de travail : les postes de travail sont faciles à prendre en main et à exploiter**					
	Ils sont ergonomiques.	1	2	3	4	5
	Ils sont sécurisés.	1	2	3	4	5
	Leur aménagement facilite la sauvegarde de l'environnement.	1	2	3	4	5
	Chaque poste a une procédure simple et à jour de prise en main.	1	2	3	4	5
3.2	**Moyens : l'équipe a les moyens pour travailler dans de bonnes conditions**					
	Les équipements fonctionnent bien.	1	2	3	4	5
	Ils existent en nombre suffisant et sont sécurisés.	1	2	3	4	5
	Les informations à la disposition de l'équipe sont suffisantes et accessibles rapidement.	1	2	3	4	5
3.3	**L'espace de travail : l'espace de travail est organisé, simple à comprendre et facilite la communication**					
	Les postes, les flux de pièces et de composants, les outils sont identifiés et rangés.	1	2	3	4	5
	La disposition des postes de travail facilite les contacts entre les équipiers.	1	2	3	4	5
	La circulation des personnes dans l'atelier est aisée.	1	2	3	4	5
	Le flux de circulation des produits est simple.	1	2	3	4	5
3.4	**Les process : l'organisation favorise la prise en charge de responsabilités par l'équipe**					
	L'équipe connaît précisément ses responsabilités dans les process majeurs.	1	2	3	4	5
	L'organisation et l'encadrement favorisent la prise en charge de nouvelles responsabilités dans ces process. L'équipe étend régulièrement son champ d'action.	1	2	3	4	5
	Les process de décision sont rapides : l'équipe peut prendre certaines décisions sans faire appel à l'encadrement direct.	1	2	3	4	5
	Ces process sont cohérents d'une équipe à une autre, dans l'ensemble du site.	1	2	3	4	5
	Les échanges d'information sont rapides et maîtrisés. Les supports d'information en facilitent la compréhension.	1	2	3	4	5

4	Gestion des compétences	Notation				
4.1	**Polyvalence : la capacité à occuper plusieurs postes de travail est entretenue**					
	L'équipe connaît le niveau de polyvalence des équipiers, et s'en sert pour organiser le travail.	1	2	3	4	5
	Une rotation est organisée pour entretenir et développer les compétences des équipiers.	1	2	3	4	5
	Les équipiers se forment entre eux.	1	2	3	4	5
	Les formations internes de l'équipe sont structurées et donnent lieu à une validation des compétences acquises.	1	2	3	4	5
4.2	***Accroître les savoir-faire : les équipiers et leur hiérarchie sont motivés pour accroître les savoir-faire individuels de l'équipe***					
	Le droit à l'erreur est reconnu, et chaque expérience donne lieu à réflexion, partage et capitalisation.	1	2	3	4	5
	Le transfert de savoir-faire d'un équipier à l'autre est une pratique courante et encouragée.	1	2	3	4	5
	Les méthodes de transfert de savoir-faire sont connues et utilisées.	1	2	3	4	5
	Chacun est encouragé à exprimer ses besoins en développement de compétences.	1	2	3	4	5
4.3	***Gestion des compétences : une gestion des compétences vivante existe dans l'équipe***					
	Les compétences au sein de l'équipe sont évaluées et transparentes. L'équipe s'est approprié le système d'évaluation des compétences.	1	2	3	4	5
	Chaque équipier connaît le plan de formation de l'équipe et sait comment il a été construit.	1	2	3	4	5
	Le plan de formation de l'équipe est construit sur des horizons de temps court et moyen terme (au-delà de l'année).	1	2	3	4	5
	Le plan de formation de l'équipe inclut les compétences transversales (conduite de réunions, résolutions de problèmes, communication…).	1	2	3	4	5
	Il existe une politique de formation au niveau de l'entreprise. Celle-ci se retrouve dans le plan de formation de l'équipe.	1	2	3	4	5
	Des membres de l'équipe participent en tant que formateurs à la réalisation du plan de formation.	1	2	3	4	5

5	Gestion du progrès permanent	Notation				
5.1	**La dynamique « actions de progrès » est forte, la participation de tous est suivie**					
	Des propositions d'amélioration sont régulièrement faites par les équipiers et mises en œuvre.	1	2	3	4	5
	On n'hésite pas à aller voir dans d'autres équipes les idées innovantes et à les transférer.	1	2	3	4	5
	Lorsqu'un problème est identifié, on recherche les faits et non les fautes.	1	2	3	4	5
	La direction montre de façon visible son intérêt pour les progrès réalisés et à venir.	1	2	3	4	5
	Les actions réalisées sont cohérentes avec le plan de progrès du territoire et de l'entreprise.	1	2	3	4	5
5.2	**Le process « actions de progrès », qui débute par l'identification d'un problème et qui se termine par la mise en place validée de la solution, est maîtrisé**					
	Priorité est donnée aux solutions simples et réalisées avec « les moyens du bord ».	1	2	3	4	5
	Ce sont les équipiers eux-mêmes qui mettent en place les actions de progrès.	1	2	3	4	5
	Les services support répondent rapidement aux demandes exprimées par l'équipe.	1	2	3	4	5
	Il y a un réel suivi des actions en cours et des problèmes restant sans solution.	1	2	3	4	5
	La prise d'initiative (identification d'un problème, proposition d'une solution, mise en place et suivi de la solution) est valorisée par l'encadrement.	1	2	3	4	5
5.3	**Les méthodes : l'équipe utilise couramment les méthodes suivantes :**					
	L'initiative personnelle fondée sur des observations ;	1	2	3	4	5
	La récolte de faits et d'idées sur des sujets précis à améliorer ;	1	2	3	4	5
	Le travail en groupe ou sous-groupe sur une problématique donnée, en utilisant une méthode de résolution de problèmes ;	1	2	3	4	5
	Le travail dans des groupes transversaux ;	1	2	3	4	5
	Toute introduction d'un nouvel élément au sein de l'équipe (poste de travail, nouvelle règle…) est analysée par l'équipe afin de participer à le rendre cohérent aux principes de vie de l'équipe.	1	2	3	4	5
5.4	**Des indicateurs permettent de lancer de nouveaux projets et de piloter le process de progrès**					
	On y intègre des axes de progrès qui viennent du site.	1	2	3	4	5
	Des objectifs et des challenges sont lancés.	1	2	3	4	5
	L'équipe sait choisir la méthode de progrès qu'elle doit mettre en place face à un type de problème.	1	2	3	4	5
	Il existe un véritable rythme de progrès permanent impliquant toute l'équipe.	1	2	3	4	5
	Chaque membre de l'équipe est en mesure de présenter les projets en cours.	1	2	3	4	5

Le diagnostic des activités

Il recense toutes les activités que peut prendre en charge une équipe autonome. Cette liste, comme la précédente, peut être adaptée en fonction du contexte.

Ces pratiques sont toujours échelonnées sur 5 niveaux :

- note 1 : cette activité n'est pas réalisée dans l'équipe ;
- note 2 : son application est partielle et/ou récente ;
- note 3 : son application est étendue et/ou ancienne, mais des progrès significatifs peuvent être accomplis ;
- note 4 : l'activité est globalement bien maîtrisée ;
- note 5 : l'activité est très bien maîtrisée, et est donnée en exemple aux autres équipes.

Tableau 9 : Diagnostic des activités

1 Hygiène et sécurité	**Notation**				
Rangement et propreté	1	2	3	4	5
Audit 5S	1	2	3	4	5
Sécurité (connaissance des règles, détection des risques, déclaration d'accident)	1	2	3	4	5
Secourisme	1	2	3	4	5
Sauvegarde de l'environnement (tri des déchets, recyclage, etc.)	1	2	3	4	5
Audit hygiène et sécurité	1	2	3	4	5
Vérification des sécurités machines	1	2	3	4	5
2 Animation de l'équipe	**Notation**				
Conception des tableaux d'affichage de l'équipe	1	2	3	4	5
Mise à jour des tableaux par 1 ou 2 personnes (note 2 à 4), par toute l'équipe (5)	1	2	3	4	5
Animation des réunions quotidiennes, hebdomadaires	1	2	3	4	5
Animation de réunions en interne, en transversal avec d'autres équipes ou services	1	2	3	4	5
Suivi des plans d'action	1	2	3	4	5
Prise en charge directe d'actions par 1 ou 2 personnes (2 à 4), par toute l'équipe (5)	1	2	3	4	5
Auto-évaluation des performances et des progrès	1	2	3	4	5
Réalisation d'audits (produits, qualité, clients, etc.)	1	2	3	4	5

3 Maîtrise de la qualité	Notation				
Connaissance des produits	1	2	3	4	5
Connaissance des procédures d'assurance qualité	1	2	3	4	5
Connaissance des spécifications attendues du produit	1	2	3	4	5
Déclaration de non-conformité	1	2	3	4	5
Traitements des non-conformités	1	2	3	4	5
SPC (relevés, suivi, métrologie…)	1	2	3	4	5
Connaissance et participation à des AMDEC	1	2	3	4	5
Poka-Yoké (détrompeurs)	1	2	3	4	5
4 Suivi des équipements	**Notation**				
Changements de série	1	2	3	4	5
Détection des anomalies de fonctionnement	1	2	3	4	5
Automaintenance premier (2 à 4) et deuxième niveau (5)	1	2	3	4	5
Réglages	1	2	3	4	5
Dépannages	1	2	3	4	5
Gestion des pièces de rechange	1	2	3	4	5
Gestion des outils	1	2	3	4	5
Participation au choix et à l'amélioration des équipements	1	2	3	4	5
Rationalisation des tâches	1	2	3	4	5
Analyse des temps	1	2	3	4	5
Ergonomie du poste de travail	1	2	3	4	5
Documentation (connaissance : 2 à 4 ; mise à jour : 5)	1	2	3	4	5
5 Flux	**Notation**				
Connaissance de la circulation des flux de produits	1	2	3	4	5
Choix des composants ou de la matière suivant la référence produite	1	2	3	4	5
Déclarations de production	1	2	3	4	5
Choix des priorités dans l'ordonnancement de la production	1	2	3	4	5
Affectation quotidienne des tâches	1	2	3	4	5
Capacité à réagir en cas d'absence	1	2	3	4	5
Gestion des stocks de matières ou de composants	1	2	3	4	5
Inventaires tournants	1	2	3	4	5
Gestion des stocks de consommables	1	2	3	4	5
Connaissance et utilisation de la GPAO	1	2	3	4	5
Enregistrement des commandes clients	1	2	3	4	5

6 Ressources humaines	Notation				
Accueil des nouveaux embauchés	1	2	3	4	5
Formation des nouveaux arrivants	1	2	3	4	5
Participation au recrutement (des intérimaires : 2 à 4, des équipiers : 5)	1	2	3	4	5
Planning des congés	1	2	3	4	5
Plan de formation	1	2	3	4	5
Affichage des tableaux de polyvalence et de polycompétence	1	2	3	4	5
Participation active à la construction de modules de formation	1	2	3	4	5
7 Progrès permanent et projet	**Notation**				
Connaissance des objectifs du site et de l'entreprise	1	2	3	4	5
Connaissance du site (implantation, missions des services, etc.)	1	2	3	4	5
Connaissance du budget de l'équipe ou du secteur	1	2	3	4	5
Connaissance des coûts et calculs de rentabilité	1	2	3	4	5
Participation à l'établissement du plan de progrès de l'équipe	1	2	3	4	5
Participation au calcul et au suivi des performances	1	2	3	4	5
Recherche des causes d'anomalies	1	2	3	4	5
Participation à des groupes de résolution de problèmes	1	2	3	4	5
Propositions d'amélioration	1	2	3	4	5
Participation au choix des priorités dans les améliorations	1	2	3	4	5
Mise en œuvre et suivi des réalisations	1	2	3	4	5
Participation à des groupes projet (investissement, innovation)	1	2	3	4	5
8 Encadrement	**Notation**				
Connaît bien les membres des équipes placées sous sa responsabilité	1	2	3	4	5
Respecte les personnes	1	2	3	4	5
Écoute	1	2	3	4	5
Fait remonter, si besoin, les problèmes à la direction	1	2	3	4	5
Fait confiance, favorise les initiatives, délègue	1	2	3	4	5
Sait mettre en valeur les compétences de chacun	1	2	3	4	5
Est présent, soutient, encourage	1	2	3	4	5
Valorise les personnes et sait reconnaître leurs efforts	1	2	3	4	5
Explique bien le « pourquoi » des décisions, sait donner du sens à l'action	1	2	3	4	5
Respecte ses engagements, est digne de confiance	1	2	3	4	5
Fait preuve d'équité, sait résoudre les conflits, entretient l'esprit d'équipe	1	2	3	4	5

Les opinions sont-elles « objectives » ?

Il est parfois reproché au Diagnostic partagé d'être un outil « d'opinion ». Il ne refléterait pas « la » réalité objective, mais ce qu'en pensent les salariés… Cette objection mérite que l'on s'y arrête un instant.

Vu de notre fenêtre, celle du pilote du changement, le fait qu'une opinion soit « vraie » ou « fausse » est secondaire par rapport au fait qu'elle *est*, qu'elle existe. Comme le dit l'adage, « une opinion fausse est un fait vrai ».

La représentation mentale que les individus se font de telle ou telle réalité est la seule chose qui compte. Quand les citoyens portent un jugement sur leur gouvernement, estimant qu'il obtient de « bons » ou de « mauvais » résultats, ils expriment des opinions. À supposer même que nous puissions comparer de façon fiable ces opinions auxdits résultats, qu'en tirerait-on ? La conviction que les citoyens se trompent, dans un sens ou dans un autre ? Cela ne changerait pas grand-chose au fait que leurs opinions seraient des faits à prendre en compte pour les prochaines élections.

La « réalité » n'est pas un monde à part de ceux qui la vivent. Il n'y a pas d'espace-temps où règne une « objectivité » parfaite et hors de l'influence des opinions.

Cela ne signifie pas non plus que le monde de l'humain est celui de l'irrationalité. Mais il n'y a tout simplement pas qu'une seule rationalité ; il y en a autant que d'individus et de groupes. La seule réalité qui doit occuper l'esprit, c'est la réalité *telle que se la représentent les acteurs*, juste ou erronée.

Nous insistons sur ce point car nous rencontrons parfois des chefs de projet persuadés « d'avoir raison » et les autres « tort ». Victimes de leur mode de pensée, *ils génèrent eux-mêmes les résistances au changement qu'ils déplorent*. Il y a là une « déprogrammation » à opérer pour celui qui veut passer du monde de la technique au monde de l'humain.

Poursuivons cette voie : quelle pourrait être l'alternative au Diagnostic partagé ? Un audit « objectif » mené par un groupe d'experts ? Et après ? Le but reste le même : partager une représentation commune de la situation, de là où en est l'entreprise et, surtout, de là où elle a envie d'aller.

L'audit « objectif » n'est pas plus adapté que le Diagnostic partagé. Au contraire. Dans le premier cas, c'est au chef de projet ou à la direction de convaincre, d'argumenter, en un mot de « pousser ». Dans le second, ce sont les salariés eux-mêmes qui placent le curseur sur la ligne du changement ; une prise de conscience s'opère car c'est leur parole, leur évaluation, leur point de vue, qui sont sollicités.

3.3 Sens, processus et contenu : quelle valeur ajoutée du pilote du changement ?[1]

3.3.1 Vivre en petit ce qui sera vécu en grand

Quand, pendant plusieurs heures, des opérateurs, des techniciens, des agents de maîtrise, des cadres débattent ensemble pour évaluer plusieurs dizaines de pratiques décrivant leur réalité professionnelle, le chef de projet fait un fantastique travail de conduite du changement, en plaçant les acteurs dans la configuration des équipes autonomes : analyser, débattre, confronter des points de vue, construire des représentations communes, décider collectivement. Ce n'est pas le chef de projet qui dit « le juste », « le vrai », qui prend les décisions : il anime le processus, mais ce sont les acteurs qui apportent leur contenu.

Ce faisant, le chef de projet pratique « l'holomorphisme » : le tout est dans la partie, et la partie est dans le tout. Il reproduit en petit le mode de travail qu'il souhaite développer en grand à travers les équipes autonomes. Le processus de travail illustre en réel la situation voulue : les salariés sont placés en situation d'autonomie, c'est-à-dire d'interdépendance. Avant même d'avoir enclenché quoi que ce soit, les salariés peuvent déjà mesurer en quoi consiste l'autonomie.

L'autonomie, c'est le même processus que celui qui se déroule dans le Diagnostic partagé, mais étendu à l'ensemble des activités d'une équipe. Le sens de cet exercice, c'est que l'on fait vivre dans un espace-temps restreint (une réunion de 3 h) les processus qu'ils vivront plus tard sur des problèmes plus vastes : coopération, échanges, discussion, analyses, construction de représentations communes, décisions collectives… Là est la valeur ajoutée du chef de projet.

Nous insistons sur cette concordance entre *sens* et *processus*, le second devant découler du premier, car beaucoup de projets la sous-estiment[2].

L'entreprise *Martin* veut encourager la délégation. Mais, fidèle en cela avec les pratiques qu'elle entend pourtant faire évoluer, elle mène ce projet de façon « autoritaire » : pilotage central, peu d'association du personnel, etc. Elle envoie ainsi, sans s'en apercevoir, un « double message » : un verbal, porté par le contenu du projet (« il faut déléguer davantage »), l'autre non verbal, porté par le processus (« on ne délègue pas le pilotage de ce projet »), aboutissant au final à un brouillage du sens et à des résistances.

On peut objecter, avec ce Diagnostic partagé, que les salariés peuvent « se tromper », c'est-à-dire surévaluer l'état de leurs pratiques, ne pas voir « la » réalité.

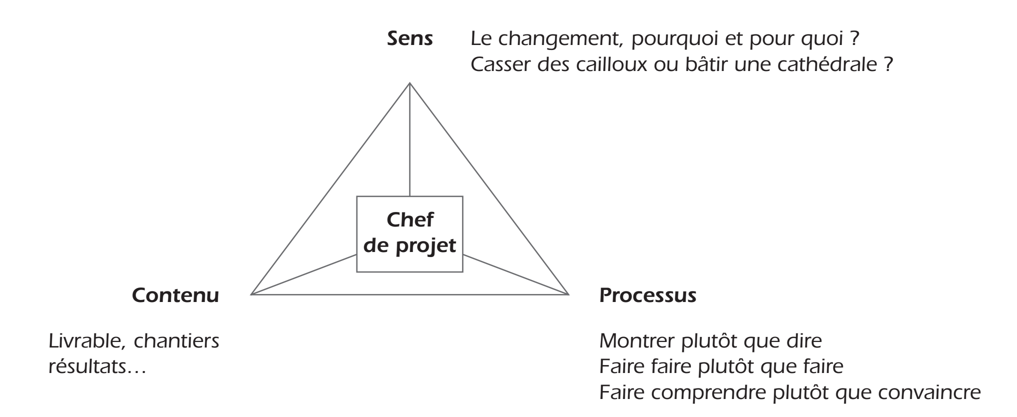
1. Ces éléments sont inspirés de V. Lenhardt (16), 2002.
2. Compte tenu de leur importance, nous reviendrons sur ces notions dans la partie 4.

Par expérience, ce risque est quasi inexistant. Il y a rarement d'écarts importants de perception. C'est d'ailleurs toujours un sujet d'émerveillement de voir les membres de l'encadrement découvrir que les opérateurs partagent le même point de vue qu'eux. Et quand ces écarts existent, ils jouent souvent en faveur d'une sous-estimation de l'état des pratiques, les salariés se montrant plus sévères que ce à quoi l'on pouvait s'attendre.

Par ailleurs, un projet d'équipes autonomes reposant sur la conviction que l'entreprise a tout à gagner à mobiliser l'intelligence de ses salariés, il y aurait quelque paradoxe à douter de la capacité de ces mêmes acteurs, lors d'un exercice de diagnostic, à porter un regard juste sur leur situation professionnelle.

L'autonomie, c'est d'abord une confiance dans les individus, un abandon de la vision taylorienne où certains « savent » et d'autres « exécutent ».

Schéma 9 : Les trois leviers de la conduite du changement



Faisons quand même l'hypothèse – car cela reste hypothétique pour nous – selon laquelle il y aurait un écart de perception, entre opérateurs et cadres, par exemple. Admettons que les opérateurs « se trompent », ne voient pas « la » réalité. Quelle signification aurait un tel écart ? Probablement que la direction et l'encadrement n'ont pas suffisamment dit, montré, expliqué « la » réalité de l'entreprise et de son environnement. Dans tous les cas, un changement serait déjà à conduire à ce niveau-là, dans les modes de management, pour « rebrancher » les salariés sur leur environnement.

3.3.2 Mettre l'information au cœur du management

Des équipes autonomes ne peuvent pas fonctionner si elles sont coupées du monde, de l'environnement. Une plante meurt de ne pas être arrosée ; un organisme vivant meurt de ne pas être nourri ; une équipe s'étiole si elle n'a pas d'informations. Ce point est fondamental.

Nous avons croisé dans notre vie professionnelle des responsables d'équipe qui se posaient sincèrement la question : « De quelles informations mon équipe a-t-elle besoin ? »

L'intention n'est pas mauvaise, au départ[1] : elle se situe au croisement de la conscience que l'information est une denrée importante, et du souci bienveillant de « protéger » ses collaborateurs d'un surplus d'informations. Malheureusement, ce genre de questions fait partie du « paradigme taylorien ». Dans un monde prévisible et relativement stable, on peut découper ainsi l'information entre information « utile » et information « inutile ». Dans le monde actuel, où l'essentiel du travail d'une équipe, cadres comme opérateurs, consiste à traiter les aléas, le « non prévu », cette distinction perd son sens. Il n'y a plus d'information « non utile », car on ne sait plus dire, *à l'avance*, laquelle sera importante pour prendre la décision. La hiérarchie ne le sait pas plus que ses équipes, car ce n'est pas elle qui va devoir prendre la décision. Une information « inutile » à l'instant T deviendra l'information clé à l'instant T+1 justement parce qu'un changement dans l'environnement lui aura donné ce caractère.

Cela a une conséquence très concrète pour l'encadrement : une part tous les jours croissante de son temps et de sa valeur ajoutée consiste à alimenter les équipes en informations. La transmission d'informations – et en particulier celles liées à l'environnement – n'est pas une activité « en plus » : *elle devient le cœur du management*.

3.4 Compléter le Diagnostic partagé par le DILO

Avec l'outil de Diagnostic partagé, un matériau très riche a été recueilli : les opinions des acteurs sur leur propre situation. C'est une opération riche à la fois en termes de *contenu* (les points forts et les points faibles de l'organisation) et de *processus* (une première mise en situation d'autonomie).

Ce double travail de sensibilisation peut se suffire à lui-même. Il peut aussi être complété avec un autre outil : le DILO[2].

3.4.1 Le DILO montre comment l'organisation occupe l'individu

DILO signifie : « Day in the life of ». Comme son nom l'indique, c'est une journée passée avec un salarié.

Autant le Diagnostic partagé balaie large et donne une vue d'ensemble, autant le DILO donne une vue précise d'un poste particulier. C'est leur usage conjoint qui rend ces

1. Nous excluons le cas du responsable qui, intentionnellement, ne donne pas d'informations aux membres de son équipe, pour des raisons de conservation du pouvoir, par exemple.
2. Méthode mise au point par le cabinet de conseil GEMINI Consulting.

deux outils intéressants : vision d'hélicoptère et largeur du spectre d'un côté, plongée dans le puits et finesse du détail de l'autre.

Le DILO repose sur un postulat : une organisation peut être analysée en observant comment elle occupe ses salariés ; leurs comportements sont moins déterminés par leurs caractéristiques de personnalité que par le *contexte* dans lequel ils se trouvent. Par contexte, nous entendons tout ce qui compose une organisation : les objectifs fixés, les règles de gestion de personnel et ce qu'elles disent des « bons » comportements, les modes de management et ce qu'ils valorisent ou dévalorisent, les modes de fonctionnement et ce qu'ils facilitent ou compliquent, les systèmes de reporting et ce qu'ils indiquent de ce qui est important à suivre ou pas, les ressources et leur degré de rareté, etc.

L'objectif n'est pas, à travers le DILO, de voir comment les individus occupent leur poste (vision psychologique), mais *comment les postes occupent les individus* (vision organisationnelle). *On passe par l'individu pour regarder l'organisation.*

La bonne intégration de ce postulat est importante, car cet outil peut parfois déconcerter, et donner aux individus le sentiment qu'on veut les « fliquer ».

Le DILO est donc une méthode d'observation qui permet :

- d'observer de près la réalité du terrain :
  - sur le plan quantitatif (quantification des tâches) ;
  - sur le plan qualitatif (à quoi le poste emploie-t-il l'individu qui l'occupe) ;

  une réalité aussi bien factuelle que subjective (satisfactions, frustrations, mécontentements…) ;
- de repérer les dysfonctionnements individuels ou collectifs : mauvaise allocation du temps, répartition des tâches floue, manque de responsabilisation, d'outils, de procédures, coopérations mal organisées…

3.4.2 Réaliser un DILO

Autant de DILO que nécessaires peuvent être réalisés, partout en fait où l'on souhaite disposer d'un éclairage sur le fonctionnement réel de l'organisation.

Avant la journée

- Bien choisir : la fonction, la personne, la journée.
- Prendre le temps de bien expliquer : le projet en général et la raison d'une telle journée (au besoin, laisser un petit mémo).
- S'engager sur un *feed-back* (preuve de transparence de la démarche).
- Préparer la personne à la journée : comment ça va se passer, à quoi ça va servir, expliquer que l'on va prendre des notes.

Pendant la journée

- Ne jamais émettre de jugement sur la personne ; adopter un profil modeste ; minimiser l'effet de dérangement pour la personne ; la personne doit faire « comme d'habitude ».
- Écouter, regarder, écouter, regarder…
  - mesurer le temps passé sur chaque tâche ;
  - identifier les outils et méthodes utilisés (ou non utilisés) : procédures, outils informatiques, supports papier, documentation…
  - observer les modes de coordination, de coopération entre services.
- Recueillir un maximum d'informations : prendre des notes, recueillir les documents utilisés.
- Prendre une date pour le *feed-back*.

Après la journée

- En fin de journée, synthétiser ses notes, pour ne pas perdre en contenu.
- Analyser les données recueillies, d'un point de vue *organisationnel* et non individuel : process, procédures, outils, répartition des rôles, interfaces entre services…
  - analyse des bonnes pratiques (pour formalisation et diffusion) et des mauvaises (pour correction) ;
  - identification des axes d'amélioration : sur le plan organisationnel et sur le plan individuel, tâche par tâche et au niveau global, première synthèse des actions à engager.
- Faire un *feed-back :* ce que la personne a retenu de la journée + point de vue de l'observateur.

Nota : il faut compter environ une journée et demie de travail par DILO : une journée pour le DILO proprement dit, une demi-journée pour l'analyse et le débriefing.

3.4.3 Interroger le fonctionnement et les relations

À l'origine, le DILO a été conçu pour quantifier le temps passé sur les tâches. Nous avons élargi cette problématique aux questions de fonctionnement et de relations.

Voici quelques-unes des questions à examiner lors du DILO.

Outils et méthodes (procédures, systèmes d'information, modes opératoires…)

- Quel degré de connaissance des outils et méthodes ? Quel degré d'utilisation ?
- Quels outils et méthodes fournis par les services support (méthodes, RH, gestion…) ?

Relations et interfaces

- Relations avec le responsable hiérarchique :
  – quel degré d'appui du hiérarchique dans la résolution des problèmes ?
  – quel investissement du hiérarchique dans le développement de son collaborateur ?
  – quelle exemplarité du hiérarchique en termes de : développement des collaborateurs, autonomisation, appui, transfert de savoir-faire, encouragement aux initiatives, *feed-back* sur la qualité du travail, etc. ?
  – fait-il spontanément appel à son hiérarchique ?
  – quel *reporting* ou suivi d'activité ? comment est-il finalisé ? sur la base de quels supports ?
- Relations avec les collaborateurs :
  – quel appui donné aux collaborateurs ?
  – quel mode d'animation ?
  – quel transfert de savoir-faire, de méthodes, d'expérience ?
  – quel niveau de responsabilisation de ses collaborateurs ? comment s'y prend-il ? y est-il incité par son hiérarchique ? comment ?
- Relations avec les autres services :
  – quel degré de coopération avec les services support ? les collègues ?
  – quelle capacité à aller demander de l'appui ?
  – quel degré de formalisation des coopérations ?
  – quel degré de transversalité, quelle capacité à traiter les problèmes sans avoir à « remonter » ?

Il reste maintenant la dernière étape de la phase de mobilisation : le partage des résultats et la construction d'une représentation commune du présent et de l'avenir.

Chapitre 4

Partager, partager, partager : les forums d'échange

« On peut convaincre les autres par ses propres raisons, mais on ne les persuade que par les leurs. »

JOSEPH JOUBERT

Jusqu'à présent, nous avons consacré beaucoup de temps à la mobilisation. Trop peut-être, estimeront certains. L'expérience nous incite à croire que l'on n'y consacre jamais « trop » de temps. Et trop par rapport à quoi ? La mobilisation ressemble aux prix dans la vie quotidienne : si le produit acheté est de bonne qualité, il vaut sans doute son prix ; s'il se casse au bout d'un mois, il est par définition trop cher.

La mobilisation est la clé de la réussite. Nous en avons examiné trois des quatre composantes :

- la *communication*, ou comment informer autant qu'être informé ;
- les *visites d'usines*, ou comment montrer plutôt que dire ;
- le *Diagnostic partagé*, ou comment encourager une prise de conscience « autonome » en lieu et place de la conviction.

Nous allons maintenant examiner la quatrième composante : le partage, *via* des forums d'échange.

4.1 Permettre à l'entreprise d'apprendre

Ce moment est charnière.

Avec cette restitution, l'entreprise rentre de plain-pied dans le processus de Nonaka : elle se met en situation d'apprendre sur elle-même, donc de pouvoir changer.

4.1.1 La nécessité de changer vient du personnel

Des connaissances jusque-là implicites deviennent explicites. Certains salariés, voire une majorité, pouvaient avoir l'intuition des insuffisances de l'organisation, du manque

de coopération entre services, de l'absence de gestion des compétences, d'une animation insuffisante des équipes. Tout cela sort au grand jour, est partagé, rendu public, verbalisé, chiffré.

Ces intuitions restaient aussi de l'ordre *individuel*. Comme pour les secrets de famille, tout le monde était au courant, mais « on n'en parlait pas ». La mise en commun des résultats va libérer l'énergie jusque-là contenue.

Certaines démarches de changement, se voulant participatives, sollicitent l'avis du personnel… et oublient d'en faire un retour formalisé. Elles se focalisent sur le *contenu* (l'information à recueillir) et délaissent le *processus* (ce qui se passe en termes de conduite du changement), avec pour conséquence de faire perdre le *sens* aux salariés sollicités. La communication ne vaut, on l'a vu, que s'il y a accusé de réception.

Ce qui va être restitué, ce n'est ni ce que le chef de projet ou la direction pensent, mais bien ce qu'ont exprimé les groupes de travail. La parole restituée en acquiert une tout autre force. *La nécessité de changer n'est pas proclamée par le haut, elle est mise à jour par le personnel.* Du même coup, le rôle du chef de projet évolue : d'une posture initiale où il poussait le changement – posture plus ou moins confortable, et nécessitant beaucoup d'énergie –, il devient la personne qui répond à une demande de changement.

Sa posture sera d'autant plus confortable que les résultats exprimés dans les groupes seront sévères. Nous avons encore en mémoire le ton un peu affolé d'un membre d'une équipe projet, appelant pour partager les résultats de son site. La voix sombre, il annonce : « Les résultats sont très mauvais. C'est la catastrophe. » Et nous de répondre : « Les résultats sont mauvais ? C'est une aubaine ! ».

4.1.2 Un personnel satisfait de sa situation n'a pas envie de changer

Imaginons la situation inverse. L'entreprise décide de lancer un projet d'équipes autonomes : les services sont cloisonnés (la Maintenance fait de la maintenance, la Production de la production, etc.) ; il n'y a pas vraiment de développement planifié et anticipé des compétences ; le système de rémunération n'est pas incitatif ; les jeunes souhaitent avoir davantage de responsabilités ; les agents de maîtrise les plus anciens ont du mal à lâcher leur posture de « petits chefs » ; les cadres sont pris par le quotidien et avouent leur peine à penser au-delà du mois suivant ; etc. C'est en tout cas la perception de la direction. Arrivent les résultats du Diagnostic partagé, et tous les résultats oscillent entre 3 et 5 sur 5.

Il y avait un problème, en voilà maintenant deux :

- problème n° 1 : l'organisation est toujours sous-performante ;
- problème n° 2 : en plus, le personnel ne se rend pas compte de la situation, et fait une belle « méconnaissance ».

Pour le coup, le défi devient vraiment compliqué. À tout prendre, il est nettement plus confortable que les opinions exprimées soient sévères, voire franchement critiques. *Un personnel satisfait de sa situation n'a pas envie de changer*.

Il faut en permanence, dans la communication, faire le lien entre ce que le projet produit et ce que les salariés ont exprimé. La nouveauté, qui implique une projection dans un futur inconnu, perd de son caractère effrayant quand elle est reliée au présent. Si l'on parvient à faire en sorte que les salariés se fassent du changement la représentation d'une « extension » du présent plutôt qu'une rupture, le pari est gagné.

4.2 Résister à la tentation…

Une fois les résultats connus, deux tentations peuvent voir le jour :

- la chasse aux sorcières ;
- l'enterrement du dossier.

4.2.1 De la chasse aux sorcières

Chercher les responsabilités des dysfonctionnements est antinomique avec l'esprit des équipes autonomes

Plus les résultats sont sévères, plus le choc est rude, même si les éléments du Diagnostic partagé sont déjà connus. C'est ce qui fonde l'importance, dans le processus de Nonaka, du passage de l'implicite à l'explicite : la réalité « objective » reste la même, mais le fait d'être connue de tous lui donne une puissance de changement très forte. Une chose est de savoir, au sein d'un cénacle restreint, que l'organisation et la GRH auraient besoin d'être modernisées, une autre est de l'entendre dire publiquement.

Cette situation peut être génératrice de stress, et faire émerger une tentation : celle de la recherche de coupables.

Quoi que l'on puisse penser des responsabilités effectives, il est fondamental de ne pas désigner de coupable : cela réduirait les efforts précédents et développerait un « esprit de parapluie » incompatible avec celui requis par les équipes autonomes.

Nous disons cela sur un plan tactique, car, dans la réalité, il y a bien sûr un responsable : la direction. Nous avons plusieurs fois eu l'occasion d'évoquer cette question en entreprise, suscitant remous et polémiques. Lorsqu'en comité restreint, les résultats sont restitués et que l'on affirme la responsabilité de la direction et de l'encadrement dans cette situation, cela laisse rarement l'auditoire de marbre : « Comment ! Cela fait des années que l'on essaie de développer l'autonomie des équipes, de leur confier des responsabilités, et ça s'est toujours soldé par un échec ! ».

Que l'on nous permette une parenthèse sur la nature de l'organisation.

Celle-ci est la résultante d'un double mouvement :

- la création d'un ensemble de règles, procédures, répartition de responsabilités, allocation de ressources, etc., toutes choses dont les leviers sont entre les mains de la direction et de son relais, l'encadrement ;
- l'appropriation de ces mêmes règles par le personnel qui, au fil du temps, les « bricole » pour en faire quelque chose qui marche[1].

Une organisation est un objet paradoxal, une construction à la fois formelle et informelle, le fruit de multiples arrangements et compromis de toutes sortes. C'est une construction collective, où tout le monde y met du sien. Cela ne signifie pas pour autant que les responsabilités sont équivalentes entre ceux qui ont le pouvoir de créer des règles, et ceux qui n'ont que la latitude de « jouer » avec. L'impulsion demeure la zone de pouvoir de la direction. C'est la raison pour laquelle, s'il faut vraiment trouver un responsable, il est à chercher du côté de ceux à qui on a confié le pouvoir de modifier les règles de fonctionnement.

Mais du point de vue de la conduite du changement, le lecteur a l'entière autorisation d'oublier ce qui vient d'être écrit. *Les dysfonctionnements relèvent bien plus souvent de fonctionnements systémiques que de volontés individuelles*.

En systémique, la recherche de la cause n'a pas de sens

La deuxième raison qui doit inciter à ne pas chercher de responsables, c'est que, dans une perspective systémique, la notion de cause est inopérante. Chaque situation, chaque événement, est tour à tour cause et conséquence.

La poule et l'œuf, l'autoroute et l'embouteillage…

Dans une grande métropole, face à une situation d'embouteillages chroniques, les élus décident d'élargir les routes, afin de fluidifier la circulation. Au bout de quelque temps, les embouteillages sont de nouveau là, et même aggravés puisque l'élargissement a amené davantage de voitures. Où est la cause ? Où est la conséquence ?

La direction de l'entreprise DUGEL conçoit une nouvelle organisation. Au bout de quelques années, les cadres ont le sentiment de ne pas pouvoir confier de responsabilités aux équipes. Face à ce qu'ils perçoivent comme un manque d'autonomie,

1. Ces « bricolages » sont même un des principaux objets d'étude de la sociologie du travail. Cf., par exemple, G. de Terssac (93), 1992.

ils renforcent les contrôles. De leur côté, les équipes expriment le sentiment de ne pas être écoutées, pas impliquées dans les décisions, et du coup évitent toute initiative. Où est la cause ? Où est la conséquence ?

L'approche systémique peine à émerger tant elle bouscule les modes de raisonnement les plus installés. Qui est premier : la poule ou l'œuf ? Qui est à l'origine des bouchons : l'élargissement des voies ou le nouveau comportement des automobilistes ? Qui est responsable d'une organisation hiérarchisée : les cadres ou les opérateurs ? Dans le paradigme linéaire (une cause entraîne une conséquence), tous ces problèmes n'ont pas de solution, et du coup engendrent procès d'intention, stress et résistances au changement.

En évitant de chercher des causes, en se focalisant sur le « vers quoi » davantage que sur le « pourquoi », l'approche systémique facilite l'identification de nouvelles solutions et la résolution de situations qui, auparavant, paraissaient bloquées.

L'approche systémique n'est ni plus « juste » ni plus « fausse » que l'approche analytique. Elle est simplement plus efficace face aux problèmes complexes, ayant de multiples causalités, et comportant une forte dimension humaine.

La question de la responsabilité des problèmes, du point de vue du pilote du changement, n'a tout simplement pas de sens.

Le raisonnement linéaire (une cause entraîne une conséquence) est à la base de la plupart des cercles vicieux de fonctionnement que l'on peut observer en entreprise (et dans la société). Ce ne sont pas des acteurs précis qui sont en cause, mais des modes de fonctionnement systémiques.

De plus, la recherche de coupable revient à consacrer une partie de l'énergie vers le passé, limitant d'autant celle consacrée à penser le futur.

On mesure toute la nécessité qu'il y a à ne pas désigner de coupables, ce qui ne ferait que créer un sentiment d'injustice, du ressentiment et des blocages. Et travailler à dessiner le futur est un des leviers majeurs de diminution des résistances au changement.

4.2.2 D'enterrer le dossier

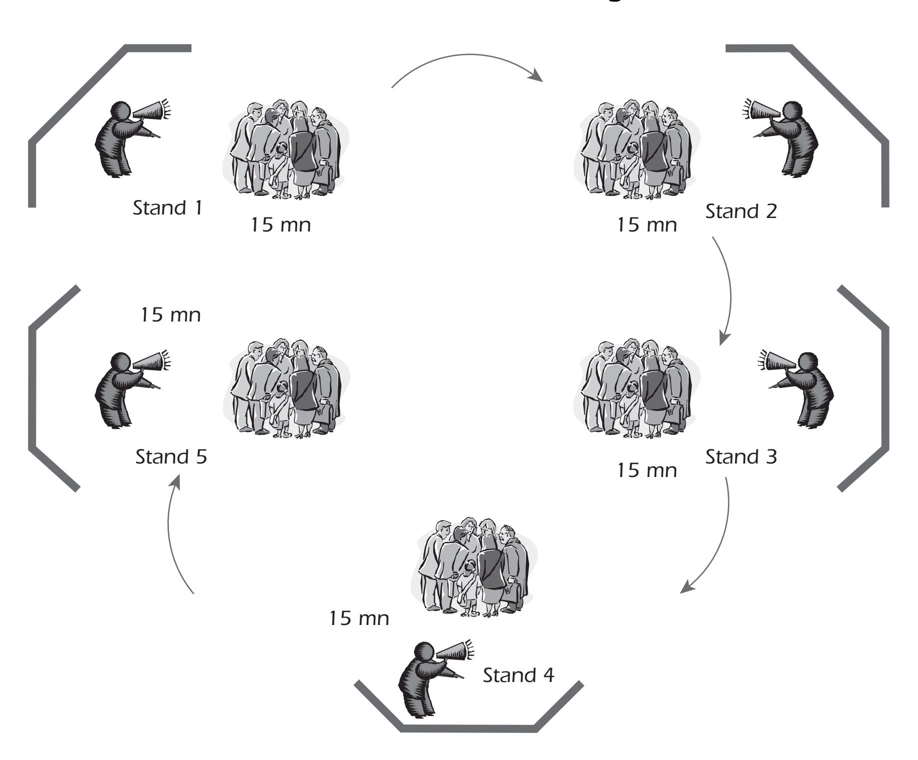
Cette deuxième tentation est le corollaire indirect de la première. Le stress engendré par de mauvais résultats, la peur de les restituer peuvent inciter la direction à renoncer au projet : hésitation devant les frustrations exprimées, à reconnaître sa part de responsabilité, hésitation devant les changements à conduire.

Le pire n'étant jamais sûr, cette tentation est évoquée sous forme de risque, non de certitude. Une façon d'éviter cet enterrement est d'annoncer, dès le début du processus de travail, que les résultats seront restitués.

4.3 Restituer les résultats du diagnostic *via* le forum d'échange

Nous proposons d'organiser cette restitution sous forme d'un « forum d'échange ». Cela prend la forme d'une à deux journées complètes (pour les animateurs de stands, afin de couvrir tous les postes horaires), où les employés, réunis en groupes de 8-10 personnes, circulent d'un stand à un autre – chaque « stand » étant un thème du Diagnostic partagé –, un peu à la façon d'un salon professionnel.

Schéma 10 : Forum d'échange



4.3.1 Organiser un forum d'échange

L'espace est agencé en fonction des thèmes du Diagnostic partagé.

Chaque stand est matérialisé par des panneaux (exemple : panneaux Métaplan), sur lesquels sont apposées des feuilles de format A3 ou A0 décrivant les résultats.

Un binôme d'animateurs (membres du comité de direction si possible, afin de donner du poids à l'événement) présente synthétiquement les résultats et anime les échanges avec les auditeurs.

L'état d'esprit de cet événement est celui de l'« accusé de réception », non de la justification. Il ne s'agit pas d'expliquer, de comprendre le « pourquoi du comment », attitudes tournées vers la recherche des causes, mais de prendre acte, sans chercher de coupable, dans une posture résolument tournée vers l'avenir.

Il est essentiel que l'ensemble du personnel soit concerné par l'événement. Cela peut donc signifier une amplitude horaire élevée (surtout s'il y a beaucoup de personnel posté), par exemple de 5 h à 23 h (voire sur deux jours selon le volume de personnes).

La durée totale de la restitution, pour chaque sous-groupe, ne doit pas excéder 1 h à 1 h 30. Au-delà, le niveau d'écoute diminue sensiblement, et ce d'autant plus que les personnels concernés (opérateurs et agents de maîtrise) sont rarement habitués à ce genre d'exercice. Cette durée signifie que les groupes doivent rester 15 mn par stand (s'il y en a 5), incitant les orateurs à être extrêmement synthétiques dans leur prise de parole.

C'est à la fois court, sur chaque stand, et long au total. Il est donc possible que les participants manifestent une certaine frustration : frustration de ne pas disposer de suffisamment de temps pour l'échange sur chaque thème, et fatigue liée à la longueur totale de la visite.

Quelques astuces pratiques pour agrémenter le forum

- Prévoir des chaises dans les stands, pour diminuer la fatigue de la visite.
- Installer une grande table au centre de la pièce, sur laquelle seront disposées des boissons : cela ajoute en convivialité et constitue un excellent régulateur si les groupes bouchonnent devant les stands.
- Remettre aux participants un support écrit leur permettant de relire les résultats à tête reposée. Le travail d'appropriation se poursuit ainsi après le forum.
- Solliciter des *feed-back* sur le forum, à l'aide d'un questionnaire simple. Les réponses, souvent très positives, montrent à quel point les salariés sont friands d'informations et de contacts directs avec la direction.

Bien définir le rôle des animateurs

Ils doivent idéalement être haut placés dans l'organigramme de la société.

Il est utile de les entraîner la veille ou l'avant-veille s'ils ne sont pas familiers de la prise de parole devant le personnel. Il faut les accompagner dans cet exercice consistant à synthétiser dans un langage facilement intelligible ce qu'ils veulent dire. La répétition doit permettre de vérifier que les supports sont clairs dans la forme comme sur le fond.

Chaque binôme a 10 minutes maximum pour présenter les résultats importants de son stand. Les autres binômes réagissent au besoin. Il est important de bien contrôler le

temps : par expérience, une fois lancés, les animateurs prennent goût à cette prise de parole, et deviennent intarissables. Or, quelques minutes de retard prises par chaque groupe, c'est :

- un retard important à la fin ;
- des « bouchons » entre chaque stand ;
- des échanges avec les salariés réduits d'autant.

4.3.2 De l'efficacité du forum d'échange

Pour en avoir réalisé de multiples, ces forums d'échange sont un outil très efficace :

- la direction et le personnel échangent en direct, sans intermédiaire. C'est toujours très apprécié des deux côtés ;
- la transparence du processus de travail est affichée : les résultats sont exposés, chacun peut poser les questions qu'il souhaite ;
- la direction est dans une posture d'humilité (par rapport aux problèmes soulevés) et d'écoute (par rapport au personnel), dans la position dite « basse ».

La puissance de la « position basse »

Dans une relation, adopter la position basse, c'est accepter que ce soit l'autre qui structure la relation. C'est donc une posture assez inhabituelle pour un comité de direction. Elle peut être extrêmement puissante, car *elle oblige l'autre à prendre l'initiative*.

Développer l'autonomie d'une personne ou d'un groupe, c'est l'amener à trouver lui-même les réponses pour résoudre ses problèmes. C'est donc, bien souvent, refuser de « donner le poisson » à celui qui le réclame et l'accompagner pour « apprendre à pêcher ».

Cela peut être inconfortable au départ, car il faut non seulement gérer sa propre frustration (ne pas donner de solution quand on en a une), mais aussi celle de l'autre, qui en réclame une. Mais cette « position basse » est un des prérequis au développement de l'autonomie, de la capacité de l'autre à « grandir » par lui-même.

Le forum d'échanges, c'est aussi :

- un formidable outil « d'alignement » : quand les binômes d'animateurs ont répété plusieurs heures durant le même message, répondu eux-mêmes aux objections, ils en maîtrisent parfaitement le contenu à l'issue ;
- une forme efficace de communication : sur un site de 500 personnes, le comité de direction peut établir un contact direct avec tout le personnel en un laps de temps record ;

- un moyen pour que plusieurs dizaines ou centaines de personnes se bâtissent une représentation commune de la situation présente, dans le creux de laquelle ils lisent leur situation future. En mettant le doigt sur l'état actuel des pratiques, le Diagnostic partagé désigne implicitement le futur souhaité.

À ce stade, et avant d'enclencher les travaux sur l'organisation, un risque guette le chef de projet : celui de trop bien réussir la mobilisation !

4.4 Se garder des dangers du succès de la mobilisation

« Encore un paradoxe ! », direz-vous… et vous aurez raison.

Le risque de cette démarche est de provoquer un tel choc dans l'entreprise que des espoirs, jusque-là consciencieusement refoulés, remontent à la surface. Il n'est pas impossible, pour les avoir personnellement vécues, que des attentes très fortes émergent, par exemple sur les possibilités d'évolution, les rémunérations, etc.

Par rapport à ce risque, quelques remarques s'imposent.

Nous voudrions d'abord réaffirmer notre intention quant aux projets d'équipes autonomes. Si notre conviction est que la GRH doit sensiblement se moderniser pour faire face à la « nouvelle donne » économique et sociologique, il n'est néanmoins pas dans nos habitudes de pratiquer l'« angélisme social ». Nous connaissons les contraintes pesant sur les entreprises, et la nécessité dans laquelle elles se trouvent de devoir maîtriser leurs coûts.

4.4.1 L'économique et le social marchent ensemble

Notre objectif n'est aucunement de proposer une démarche qui favorise l'économique au détriment du social, pas plus qu'il ne réside dans l'option inverse. Notre éthique et notre pratique nous conduisent à penser que les deux dimensions non seulement ne s'excluent pas, mais s'alimentent, se renforcent et font effet de levier l'une sur l'autre : c'est *parce que* l'entreprise se porte bien économiquement qu'elle peut investir sur ses équipes ; c'est *parce qu'elle* dispose d'équipes compétentes et mobilisées qu'elle peut espérer se développer. Il ne faut pas attendre de doubler les bénéfices pour investir dans le développement de son personnel, de même qu'il ne faut pas attendre d'avoir des équipes ultra-compétentes pour leur accorder de l'autonomie. *Les deux logiques marchent de front*, et c'est bien ce qui rend les projets d'équipes autonomes complexes.

Cela étant posé, ce qui se joue ici ressemble, toutes choses égales par ailleurs, à ce que les politologues appellent la « loi de Tocqueville ».

La « loi de Tocqueville » et la libération du désir de changement

Alexis de Tocqueville (1805-1859), dans De la démocratie en Amérique, a formulé une règle selon laquelle plus l'égalité s'enracine dans la société, plus le désir d'égalité devient insatiable, et plus, du coup, les restrictions à cette même égalité deviennent insupportables.

Par extension, cette « loi de Tocqueville » a permis de constater que c'est au moment où ils commencent à se réformer que les régimes dictatoriaux s'effondrent. Quand ils essaient de s'ouvrir un peu (exemple : l'URSS de Gorbatchev), ils libèrent des forces qu'ils n'arrivent plus à contrôler (puisqu'ils ont diminué l'appareil policier) et qui conduisent à leur anéantissement.

Dans la vie quotidienne, cette « loi » pourrait se traduire par : « Donnez la main, on vous prend le bras ». Plus l'entreprise se développe, plus elle a besoin de salariés compétents et autonomes ; plus ceux-ci gagnent en autonomie, plus l'entreprise accroît ses possibilités de développement.

4.4.2 Tenir un discours du « et »

Dans un projet d'équipes autonomes, les salariés peuvent se mettre à « rêver » de ce que pourrait être leur situation personnelle si on leur accordait toute l'autonomie et le développement professionnel qu'ils souhaitaient. Dans une entreprise marquée par les principes tayloriens (prééminence des postes sur les compétences, management directif, rémunération variable peu développée, séparation stricte entre conception et exécution, cloisonnement entre métiers, etc.), l'anticipation d'un changement significatif dans les modes de management et de gestion de personnel peut susciter de très fortes attentes, au-delà même – et c'est là le point fondamental – de ce qui aura été explicitement et clairement dit. Même s'il est clairement affirmé que les rémunérations ne vont pas se mettre à augmenter de 10 % par an, qu'elles n'évolueront qu'en fonction de la performance de l'entreprise, il est parfois difficile d'empêcher les salariés de fantasmer autour de ces questions.

Connaître le risque n'est pas forcément chercher à l'éviter à tout prix, car la nécessité de créer un fort niveau de mobilisation persiste. Connaître le risque – qui, comme tout risque, n'est jamais certain – permet cependant de l'apprivoiser.

Il y a, il faut le reconnaître, une certaine difficulté à faire passer des messages mesurés, qui à la fois génèrent de l'envie et de l'enthousiasme, et en même temps ne donnent pas d'espoirs irréalistes. Les deux énergies – enthousiasme et mesure – ne cohabitent pas forcément bien.

L'autonomie est un processus complexe, ambigu, incertain, où les frontières (entre conception et exécution, entre métiers, entre services, entre équipes) ne sont jamais affirmées une fois pour toutes. *C'est un discours de la mesure, de l'équilibre, du compromis que le projet doit tenir ;* un discours du « et » (et le développement économique et le développement des hommes), et non du « ou ».

Si l'on se souvient qu'en matière de communication, l'essentiel se joue chez le récepteur, il ne faut pas être étonné de ce que seule une partie des messages soit intégrée. Parce qu'ils sont mesurés, parce qu'ils évoquent dans le même temps les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés, ils comportent une part indépassable d'ambiguïté. *Tout ce qui vise à réconcilier (ici, l'économique et le social) plutôt qu'à disjoindre est, par nature, ambigu et complexe*.

Mais cette ambiguïté et cette complexité ne sont pas que le fait du projet ; elles sont inscrites au cœur du fonctionnement de nos sociétés et de nos organisations, au cœur du fonctionnement humain et social. Le projet n'en est qu'un reflet. Les pilotes du changement, à quelque niveau qu'ils se situent (politique, économique, social…), et quel que soit le changement qu'ils aient à conduire, *doivent nécessairement affronter cette question de la complexité*.

Très « naturellement », cette question se retrouve au cœur d'un projet d'équipes autonomes :

- jusqu'où aller dans le développement de l'autonomie ?
- jusqu'où aller dans le développement des compétences ?
- quel « juste » équilibre trouver entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés ?

Aucune de ces questions n'a de réponse définitive et tranchée.

Mais c'est bien à la capacité de l'entreprise de les affronter et d'y apporter des réponses satisfaisantes pour les deux parties que se mesure au final… son degré d'autonomie.

4.4.3 Le curseur de l'autonomie est fixé par la direction

Le pilotage d'un projet d'équipes autonomes est complexe, car direction et équipes, les deux extrémités de la pyramide, doivent mener un changement.

La direction a quelques « lâcher prise » significatifs à accepter. Elle doit accepter de changer elle-même. Faisant partie du système, elle ne peut s'extraire du changement sous peine de faire échouer le projet avant même son démarrage.

Si l'on admet que le personnel d'une entreprise ne peut pas, en termes de développement, de cohésion, d'autonomie, aller au-delà de son équipe de direction, et celle-ci au-delà de son leader, alors on mesure à quel point *le curseur de l'autonomie est fixé par la direction générale elle-même :* c'est elle qui, par son exemple plus que par sa parole, va

déterminer l'amplitude du changement souhaité. Un projet d'équipes autonomes, c'est aussi accompagner la direction générale dans ce cheminement.

Au niveau des équipes, il s'agit d'engager un changement suffisamment mobilisateur, mais qui ne « vende pas du rêve ». Ce second changement est souvent le plus difficile à manier, parce que la communication est toujours tentée « d'en rajouter », afin de susciter l'adhésion ; et même si l'on se montre d'une grande modération, il arrive que les salariés ne retiennent que ce qu'ils ont envie d'entendre.

Bilan de la partie 2

Certains lecteurs, soucieux de « passer à l'action », d'obtenir des « résultats rapides », ressentiront peut-être une certaine frustration à l'issue de cette partie : qu'a-t-on produit de « tangible » durant cette étape ?

Faisons un petit bilan avant d'attaquer la partie suivante.

- *À travers le Diagnostic partagé et les visites d'usines, le chef de projet a explicité la notion d'autonomie. Il a en particulier montré à quel point elle se rapprochait davantage de la coopération que de l'indépendance.*
- *Il a commencé à bâtir une représentation commune. Ce résultat, plus encore que le précédent, est fondamental pour la réussite du projet.*
- *Il a « aligné » le comité de direction lors du forum d'échange. C'est la direction qui a restitué les résultats, les a acceptés, reconnus. La reconnaissance sans jugement de la situation présente est un résultat très important.*
- *Il a atténué les éventuelles craintes liées au changement :*
  - *en ne dévalorisant pas le passé ;*
  - *en montrant que le futur, redouté parfois, existe déjà… dans d'autres entreprises ;*
  - *en mettant l'entreprise en mouvement, mine de rien, au travers des transferts de bonnes pratiques recueillies lors des visites.*
- *Il a évité au personnel, en établissant ainsi un continuum entre passé, présent et avenir, d'avoir à se couper de son passé, et donc à rentrer dans un processus de deuil.*
- *Il a fait émerger la conscience, au pire de la nécessité, au mieux de l'intérêt, de s'engager dans cette évolution. Le « flux » de son énergie se rééquilibre : tout entière consacrée à « pousser » le projet au début, une part de celle-ci va désormais être consacrée à « accompagner » un mouvement.*

Mais les « résultats » vont au-delà. Regardons maintenant les processus*. C'est sans doute à ce niveau-là que les choses sont les plus intéressantes.*

Le ***Diagnostic partagé*** a envoyé deux messages positifs aux salariés :

- un message de confiance : « C'est vous, et non la direction et quelques experts, qui êtes le plus à même de savoir ce qui marche et ce qui ne marche pas. »
- un message d'humilité : « Nous, direction, appelons au changement, et nous commençons par nous : nous vous écoutons. » La direction faisant partie du système qu'elle veut changer, elle doit s'inclure dans le changement. Toute opération de changement démarre par le haut.

Les ***visites d'usines*** relèvent aussi d'une mise en situation d'autonomie. *A priori*, le chef de projet n'y dit rien. Mais sa valeur ajoutée n'est pas d'apporter un *contenu*, que chacun peut découvrir par lui-même ; elle est d'*animer un processus d'autonomisation*. Autrement dit, son comportement, en tant que pilote du changement, est *modélisant* pour le projet.

Les groupes de visite regardent, écoutent, posent des questions, analysent, réfléchissent, tirent des enseignements, prennent des décisions, se familiarisent avec d'autres formes d'organisation, d'autres façons de faire, bref avec le changement. Ils adoptent ainsi progressivement les mêmes attitudes que celles requises par le fonctionnement en équipes autonomes ; ils ne se contentent plus du poisson, ils apprennent à pêcher. Le chef de projet « modélise » l'autonomie (cf. ci-dessous la notion de « modélisation »).

Dans le ***forum d'échange***, la même dynamique est à l'œuvre. Les binômes d'animateurs (comité de direction) adoptent une « position basse », afin de laisser leurs auditeurs (salariés) prendre une « position haute », celle-là même qu'ils devront prendre dans les équipes autonomes.

La valeur ajoutée du chef de projet n'est pas de dire ce que doivent être les équipes autonomes, même s'il en a une représentation, mais d'accompagner le « lâcher prise », l'abandon de la posture taylorienne. Il accompagne la direction et l'encadrement dans leur nouvelle posture de leaders « ressources » et « porteurs de sens »[1].

Et maintenant, le lecteur a-t-il toujours le sentiment de ne pas avoir avancé ?

---

1. Expressions empruntées à V. Lenhardt (16), 2002.

La modélisation

La modélisation est un processus consistant à « montrer » l'attitude que l'on souhaite favoriser. C'est une notion qui peut être rapprochée de l'exemplarité.

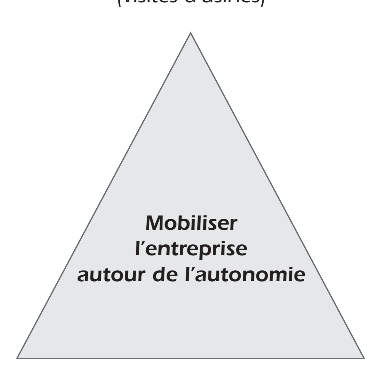
- Un directeur général qui souhaite modifier les comportements managériaux – en matière de délégation, de responsabilisation, d'évaluation, de « droit à l'erreur », etc. – va commencer par modifier les siens, et « modéliser » ceux qu'il souhaite promouvoir.
- Un chef de projet d'équipes autonomes qui porte un discours sur l'autonomie va mettre en place des processus de travail favorisant la prise d'autonomie.

La modélisation repose sur trois fondements :

- un fondement *théorique :* la systémique dit que si un membre d'un système (appelons-le « A » : un chef de projet, un comité de direction, un gouvernement) réclame un changement à un autre membre du système (appelons-le « B » : un site, le personnel de l'entreprise, les citoyens), mais considère que le changement demandé ne le concerne pas, alors « B » en déduit implicitement que « A » ne fait pas partie du système, donc que sa demande de changement n'est pas légitime. Beaucoup de résistances naissent de là ;
- un fondement *pédagogique :* regarder faire est une méthode d'apprentissage efficace. C'est ainsi qu'apprend l'enfant (avec ses parents), l'apprenti (avec son « maître »), l'ouvrier (avec son agent de maîtrise), le stagiaire (avec son tuteur), etc.
- un fondement *moral :* l'exemplarité montre que l'on s'applique à soi l'effort demandé à l'autre.

La modélisation de l'autonomie

Montrer plutôt que dire
(visites d'usines)



Partager une représentation commune
(forum d'échange)

Processus
(outils)

Faire prendre conscience
(diagnostic partagé)

Annexe

Comment trouver des usines à visiter ?

De multiples voies sont possibles :

- les usines proches géographiquement ou au sein du même groupe ;
- *via* le MEDEF local ou sur le site internet du MEDEF consacré à la gestion des compétences[1] ;
- par votre réseau personnel ou celui de collègues de travail ;
- tous les ans, le cabinet *PROCONSEIL* organise un « Trophée des équipes autonomes » à Paris, récompensant les meilleures pratiques.

L'essentiel réside dans la qualité du contact établi avec le responsable de l'établissement. À titre personnel, nous n'avons jamais subi de refus : un directeur d'usine est souvent assez fier de pouvoir accueillir des personnes intéressées par son établissement. Il ouvrira d'autant plus ses portes que :

- il saisira le sens de la visite en termes de conduite du changement ;
- il aura un *feed-back* en fin de journée. Ces *feed-back* sont toujours appréciés ; en effet, les sites qui ont développé des pratiques performantes sont friands de regards externes qui leur permettent de progresser encore ;
- il sera invité à son tour à venir découvrir l'entreprise de son visiteur.

1. http://objectif-competences.medef.fr/

Partie 3

CONCEVOIR L'ORGANISATION CIBLE

« La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. »

PETER DRUCKER

Partie 1	Partie 2	Partie 3	Partie 4	Partie 5	Partie 6
Définir le projet	Mobiliser l'entreprise	Concevoir l'organisation cible	Définir la stratégie de déploiement	Déployer la cible opérationnelle	Mettre en place une GRH favorisant le développement de l'autonomie

Nous entrons maintenant dans le vif du sujet. Après le temps de la définition (partie 1) et de la mobilisation (partie 2) : celui de la conception.

Il va falloir produire trois types de livrables :

- une organisation cible pour les fonctions support ;
- une organisation cible pour les équipes de fabrication ;
- une appropriation de ces mêmes cibles pour les équipes concernées.

Chapitre 1

Commencer par la périphérie : faire des TAM et des fonctions support des alliés du projet d'équipes autonomes

« Ce n'est pas tant l'aide de nos amis qui nous aide que notre confiance dans cette aide. »

ÉPICURE

1.1 Pourquoi débuter par les fonctions support ?

1.1.1 Faire des fonctions support des « alliés » du projet

Sur un plan théorique, les fonctions support font partie du « système équipes autonomes ». Lorsqu'un changement significatif est introduit dans un système, celui-ci, s'il se sent remis en cause, va réagir pour retrouver sa situation antérieure (principe d'homéostasie). Cette approche réclame donc d'anticiper ces réactions afin de limiter les résistances au changement. Les fonctions support sont une pièce maîtresse d'une organisation en équipes autonomes, car elles concentrent les expertises dont les équipes de fabrication ont besoin pour résoudre leurs problèmes quotidiens : entretien et réparation, contrôles qualité, ordonnancement, approvisionnement, recrutement, etc. Il est donc essentiel qu'elles ne se sentent pas exclues du processus de changement, afin qu'elles deviennent des alliés.

En pratique, toutefois, les fonctions support sont parfois considérées comme la « dernière roue du carrosse ».

Dans beaucoup des usines que nous avons visitées, à la question des obstacles et freins au changement, la même réponse était faite : l'encadrement intermédiaire et les fonctions support sont deux populations dont les projets d'équipes autonomes ne se préoccupent pas suffisamment. Se sentant marginalisées, elles adoptent une position, au mieux de retrait, au pire de résistance.

1.1.2 Valoriser et rassurer les supports favorise leur implication

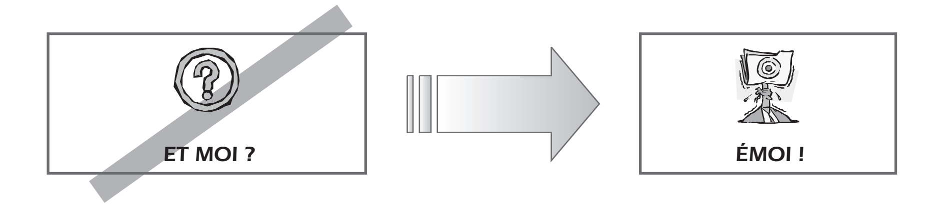
C'est dans la qualité de l'implication des « supports » que réside une des principales clés du succès des équipes terrain, enseignement valable dans le domaine industriel comme dans le domaine militaire ou sportif :

- une armée performante est une armée qui dispose d'un soutien de grande qualité ; la campagne napoléonienne de Russie (1812) a montré les dégâts causés par une logistique défectueuse (100 000 hommes revenus sur les 700 000 engagés). Les militaires américains considèrent qu'il faut trois hommes à l'arrière pour un combattant sur le front ;
- une équipe sportive ne réussit pas sans son *staff* support.

Certaines entreprises rencontrent des difficultés dans leur projet d'équipes autonomes, car l'encadrement intermédiaire et les fonctions support se sentent « hors du coup », incertains quant à leur avenir, dévalorisés par la mise en avant de la Production. Ils ont fortement besoin d'être valorisés et rassurés sur leur avenir.

Cet éclairage n'est jamais que l'application d'une de nos méthodes pour conduire le changement : l'empathie. Celle-ci énonce une règle simple : quand on n'anticipe pas la question que se posent les salariés dans tout projet de changement – « Et moi, là-dedans, qu'est-ce que je deviens ? » –, cela finit, tôt ou tard, par susciter de l'émoi. *Ne pas adopter le point de vue de ses cibles, c'est prendre le risque qu'elles rendent la politesse sous forme de résistance au changement.*

Schéma 12 : L'empathie comme base de la conduite du changement

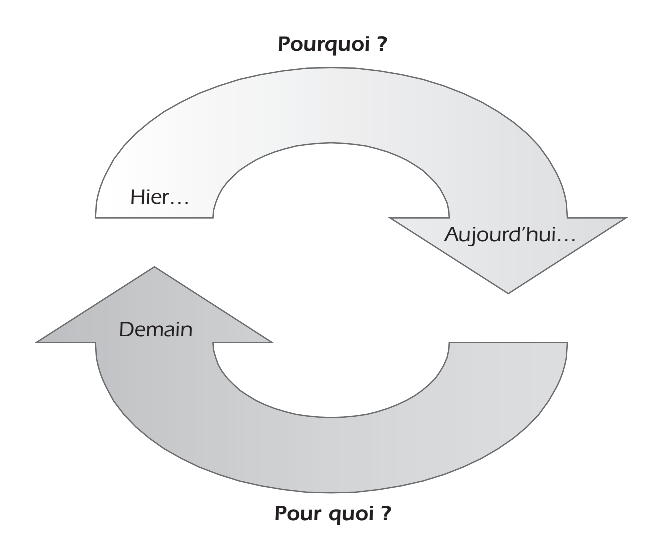


1.2 Anticiper les questions des cibles du changement

Quelles peuvent donc être les questions que se posent les salariés quand arrive un projet d'organisation ? Il y a en deux essentiellement :

- revoir l'organisation, POURQUOI ? ou la question du sens ;
- revoir l'organisation, POUR QUOI ? ou la question de l'avenir.

Schéma 13 : Changer d'organisation…



1.2.1 Revoir l'organisation, pourquoi ?

Les approches de type argumentatif n'ont pas toujours l'efficacité escomptée, laissant les chefs de projet plus ou moins démunis.

Une organisation est, à l'instant T, le meilleur compromis trouvé par les acteurs

On a déjà eu l'occasion de le dire (partie 2) : une organisation est une construction commune, un compromis, un bricolage entre intentions des concepteurs et contraintes des opérationnels. Chacun y met du sien, investit de l'énergie, soit pour concevoir des règles, soit pour les faire fonctionner : joyeux mélange de fiches de postes bien rédigées et d'aménagements locaux, de procédures rigoureuses et de tours de main, de répartition officielle des responsabilités et de « petits arrangements entre amis », d'organigrammes officiels et de coopérations informelles…

Une organisation est comme un logiciel auquel tous les acteurs auraient travaillé pour enlever les bugs. Elle est, à l'instant T, le meilleur[1] arrangement trouvé par l'ensemble des acteurs pour qu'à la fois, « ça marche » (besoin couvert pour l'entreprise : efficacité

1. « Meilleur » au sens de la *rationalité limitée* de James March et Herbert Simon (94), 1965, qui veut que les acteurs ne cherchent pas à obtenir la solution optimale *dans l'absolu*, mais la meilleure solution *pour eux à un instant T*, compte tenu des contraintes du moment : organisationnelles, informationnelles, cognitives, relationnelles, etc. Voir H. A. Simon (95), 2004.

et performance), et qu'en même temps, cela soit le plus « confortable » possible pour les individus (besoin couvert pour les salariés : confort des conditions de travail).

Si l'organisation doit changer, il faut comprendre pourquoi

Lorsqu'une entreprise engage une réorganisation, elle touche à tous ces bricolages invisibles, dont bien souvent, d'ailleurs, les acteurs n'ont conscience qu'au moment où ils sont remis en cause. Comme ces arrangements sont le fruit de l'intelligence conjuguée de dizaines, voire de centaines de cerveaux, ceux-ci, si aucun travail préalable de sensibilisation – notamment *via* le branchement sur l'environnement externe – n'a été régulièrement mené, voient spontanément d'un mauvais œil la remise en cause de leur travail.

La question du sens est donc indispensable, ne serait-ce que pour favoriser le travail de deuil des salariés : deuil par rapport au temps passé pour « faire marcher » l'organisation, deuil par rapport aux satisfactions que celle-ci pouvait apporter.

1.2.2 Revoir l'organisation, pour quoi ?

Si la question du « pourquoi » est liée au besoin d'être reconnu et de comprendre, celle du « pour quoi » est liée au besoin d'être rassuré.

Être rassuré face au changement

Si l'on accepte le postulat précédent, à savoir que l'organisation, dans son ensemble, est la meilleure solution trouvée par les acteurs, alors affirmer la nécessité de revoir l'organisation laisse les individus en panne de solutions et d'imagination, puisqu'ils les ont déjà mises dans l'organisation actuelle ; mais aussi les fait douter de leur propre valeur : « va-t-on y arriver ? »

Les visites d'usines et, plus généralement, tout ce qui peut contribuer à ouvrir les yeux et les esprits (intervenants externes, témoignages, diffusion de documentation[1], etc.), mais aussi à rassurer, sont les bienvenus.

Cette difficulté place le chef de projet en situation de devoir faire preuve de beaucoup de pédagogie et de fermeté dans l'exercice de conception de la nouvelle organisation :

- pédagogie pour inviter les acteurs à sortir de leurs cadres mentaux ;
- fermeté pour les empêcher d'y retomber.

1. Le livre de Ch. Devulder (23), 2003, est bien utile pour cela.

Refaire ce qu'on sait faire

Les groupes de travail qui vont être sollicités seront en effet tentés, involontairement, de reproduire ce qu'ils connaissent. Qui pourrait les en blâmer ? L'innovation, le changement sont choses difficiles, dans les domaines de l'organisation et du management comme dans tout autre.

On a déjà évoqué cette difficulté avec les apports de Palo Alto : « Lorsqu'on a un problème, on cherche une solution qui semble adaptée au changement désiré. Cependant, comme on est plongé dans un rapport systémique profond avec le problème lui-même et ses causes, *la solution qu'on va trouver sera presque obligatoirement en accord avec la logique du système dans lequel on vit*. Si cette tentative n'apporte pas les résultats désirés, on va être amené à s'engager un peu plus dans cette voie, un peu plus fort ou un peu plus loin, et se trouver pris dans une course escalade qui amène à *faire toujours plus de la même chose*[1]. »

Comment se concrétise ce « toujours plus de la même chose » ?

- par une tendance exacerbée à reproduire ce qui existe déjà, en le modifiant juste à la marge ;
- par une attitude de justification du conservatisme, via les « contraintes de l'entreprise ». En fait, selon l'aphorisme de Sénèque, « ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. » Ce sont des contraintes cognitives qui nous empêchent d'aller plus loin, plus souvent que des contraintes organisationnelles ou économiques.

Chacun a déjà connu, dans sa vie professionnelle, de ces personnes pour qui « rien n'est possible », « on a tout essayé », « ça ne marchera jamais », « chez nous on ne fait pas comme ça », « les gens ne sont pas prêts »… La liste des bonnes raisons pour faire « toujours plus de la même chose » est longue comme un jour sans pain.

Comment contourner cet obstacle ? Il n'y a pas de recette miracle : un peu de méthode, de détermination et beaucoup de vigilance.

Inciter les participants à « sortir du cadre »

La méthode la plus simple est celle de la « page blanche », que nous appelons aussi méthode du « Et si… ? » : « Et si l'on vous donnait carte blanche pour bâtir une nouvelle usine ? »

La vigilance doit inciter à ne pas se laisser enfermer par le passé et le présent, par l'ensemble des soi-disant obstacles que tous – surtout les plus anciens dans l'entreprise – ont en tête.

1. E. Marc (87), 2000, p. 93-94. C'est nous qui soulignons.

C'est ce que nous appelons la *réflexion « hors contrainte » :* un mode de travail qui incite les participants à « sortir du cadre », à imaginer ce qui n'existe pas, à formuler ce qui serait souhaitable sans se laisser enfermer, au moins dans une première étape, dans les contraintes – budgétaires, culturelles, organisationnelles, techniques, sociales – du présent.

La réflexion sur l'organisation cible se fait en deux temps :

- le premier temps est la réflexion hors contrainte, la « page blanche » : l'organisation idéale ;
- le deuxième temps, au moment de la réflexion sur la mise en œuvre (et pas avant), où l'on « réintroduit » les contraintes, c'est-à-dire les conditions de faisabilité.

Il est important de rappeler aux groupes de travail les deux temps de l'exercice :

- cela les rassure sur le fait que le chef de projet n'est pas un dangereux utopiste ;
- cela instaure une « protection » utile permettant de libérer la créativité.

1.3 Concevoir le schéma cible d'organisation des fonctions support

1.3.1 Réaliser la photographie de la répartition des activités entre fonctions support et production

Nous insistons beaucoup, depuis le début du livre, sur une certaine complexité d'un projet d'équipes autonomes. Afin de rompre cette monotonie, nous avons décidé d'adopter le point de vue opposé : au fond, un projet d'équipes autonomes, c'est extrêmement simple. Deux mots suffisent à en résumer l'essence : transfert d'activités.

Les équipes autonomes, ce n'est « que cela » : un transfert d'activités des fonctions support vers les équipes de production. C'est autour de ce transfert que se joue la dynamique du projet :

- les équipes de production prennent en charge de nouvelles activités, et élargissent leur champ de responsabilité ;
- les fonctions support accompagnent ces transferts, et se repositionnent sur d'autres missions, à plus forte valeur ajoutée.

Dans les deux cas, les équipes acquièrent de nouvelles compétences, techniques mais surtout comportementales et, pour l'encadrement, managériales.

Pourquoi procéder à cette photographie ?

La photographie de la répartition des activités entre fonctions support et production est doublement instructive :

- d'une part, sur la base d'une vision par process, elle permet de se mettre au clair sur la *liste exhaustive des activités*, dont parfois personne n'a une idée nette. Les entreprises fonctionnant par process sont avantagées, car elles ont déjà fait un travail de recensement des activités en vue, par exemple, d'une certification ISO. Des groupes de travail mêlant les différentes fonctions (production, maintenance, qualité, RH, gestion des flux…) établissent cette photographie, qui sera la base du travail d'identification des activités à transférer ;
- d'autre part, elle permet *la clarification des responsabilités*. La remarque ci-dessus vaut aussi pour les responsabilités… quand elle n'affecte pas la notion même de « responsable » : qu'est-ce qu'être responsable ? celui qui exécute la tâche ? celui qui demande à ce qu'elle soit exécutée ? celui qui décide ?… On est parfois surpris de voir à quel point certains éléments d'organisation pourtant « basiques » restent dans le flou, l'implicite, le « on-a-toujours-fait-comme-ça ». Animer un ou plusieurs groupes de travail sur ce thème amène très souvent à se réinterroger sur la pertinence de certaines répartitions de responsabilité.

Utiliser le RACI pour la photographie

Une façon de remplir le tableau ci-après est d'utiliser un outil simple : le RACI.

Le RACI est un outil de répartition des responsabilités. Chacune des quatre lettres désigne un niveau d'intervention dans le process :

- *R : Responsable.* Celui qui a l'autorité, qui prend la décision et porte la responsabilité. Il peut, ou non, réaliser lui-même l'activité. Le chef du service Maintenance est le *responsable* de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de maintenance préventive. Il est *informé* (voire *consulté* sur certaines interventions) des principales interventions qui ont lieu dans la journée ;
- *A : Acteur*[1]. Celui qui réalise l'activité. Il peut se confondre avec le R. Le technicien de maintenance est *acteur* dans le process « gestion du préventif », mais *responsable* pour la conduite des interventions journalières ;
- *C : Consulté.* Toute personne dont il faut prendre l'avis *avant* décision. Le chef du service Production doit être *consulté* pour l'élaboration du plan de préventif ;

1. Les Anglophones inversent le R et le A : le R étant le *responsible* (celui qui agit), et le A étant l'*accountable* (celui qui décide).

Tableau 10 : Liste des activités

Process	Sous-process	Activités	Sous-activités	Répartition des responsabilités (RACI)				
				Encadrement	Équipe	Support	Sous-traitant	Autres
Gérer les flux	Adapter, planifier	Adapter les capacités de production	Recueil des contraintes (matières premières, manquants, lignes, etc.)					
	Adapter, planifier	Adapter les capacités de production	…					
	Adapter, planifier	Élaborer les plannings mensuels, trimestriels de production	Gestion des contraintes (manquants)					
	Approvisionner	Passer les commandes pour répondre aux plannings de production	S'informer de l'avancement du préagréage					
	Approvisionner	…	…					
	Ordonnancer	…	…					
Maîtriser la qualité	Réceptionner et analyser les matières premières	…	…					
	…	…	…					
Produire	Fabriquer	…	…					
	Suremballer	…	…					
	…	…	…					
Mettre les équipements à disposition	Suremballer	…	…					
…	…	…	…					

- *I : Informé*. Toute personne qui doit être informée *après* décision. Le chef du magasin de pièces détachées doit être *informé* des sorties journalières de pièces, afin de pouvoir gérer correctement son stock.

Quelles sont les règles d'application du RACI ?

- Toutes les activités doivent avoir un, et un seul, responsable.
- Une même personne peut être responsable de plusieurs activités.
- Certains rôles sont incompatibles. Exemple : acteur et informé. Rien ne sert de mettre le « I » pour un « A », puisque l'acteur est forcément informé. Le « I » est à utiliser pour les personnes qui n'interviennent pas directement dans le process, mais ont besoin de l'information.
- Tous les acteurs d'un processus n'ont pas forcément à être consultés ou informés sur toutes les activités (exemple : le DG ou tout cadre de direction). C'est à examiner au cas par cas.

En guise de vérification, le tableau doit se lire par personne et par activité :

- la lecture *par personne* permet de vérifier que les responsabilités sont bien attribuées, en quantité et en qualité ;
- la lecture *par activité* permet de vérifier que chaque activité est bien couverte : qu'elle a bien un et un seul responsable, que les personnes qui doivent être informées et consultées le sont bien, etc.

L'outil peut servir aussi bien pour réaliser la photographie que pour définir le fonctionnement cible.

À l'issue de ce premier travail, trois types de bénéfices ont été engrangés :

- la liste des activités et parfois même certaines notions, comme celle de « responsabilité », ont été clarifiées ;
- le « qui fait quoi » a été identifié, ainsi que le niveau de responsabilité des équipes de production (leur polycompétence) ;
- les différentes fonctions ont travaillé ensemble, et ont partagé une première vision commune sur l'organisation.

Une fois cette première photographie réalisée, il faut déterminer le degré d'évolution des activités.

Tableau 11 : Évolution des activités

Process	Sous-process	Activités	Sous-activités	Répartition des responsabilités (RACI)				Évolution des activités			
				Encadrement	Équipe	Sous-traitant	Autres	Statu quo	Optimisation-suppression	À transférer	À développer

1.3.2 Déterminer le degré d'évolution des activités

Les activités peuvent être classées en quatre catégories :

Les activités en statu quo

Ce sont les activités pour lesquelles la répartition des responsabilités et le niveau de d'exécution donnent satisfaction. Elles restent donc « là où elles sont ».

Les activités à optimiser ou à supprimer

Ce sont les activités pour lesquelles le degré de qualité et/ou les modalités de réalisation sont jugés insatisfaisants. Selon l'ordre du jour du groupe de travail, l'animateur a le choix entre :

- déjà identifier les optimisations possibles ;
- ou simplement lister ces activités, et renvoyer ce second travail à plus tard.

Il peut aussi arriver – bonne nouvelle ! – que certaines activités n'aient pas, peu ou plus de valeur ajoutée. C'est un des leviers d'allégement de la charge des fonctions support.

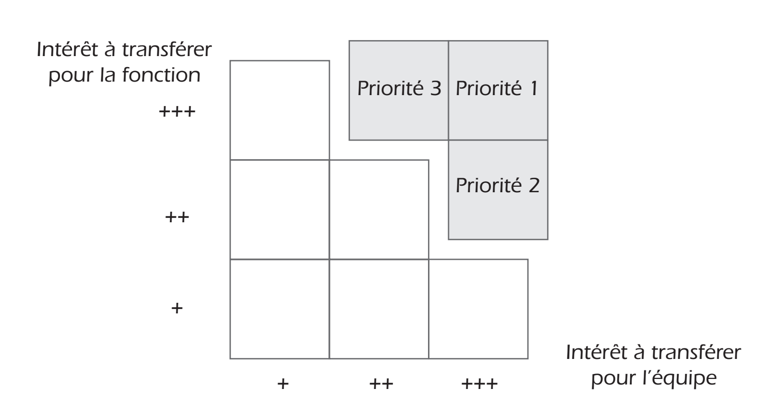
Les activités à transférer

C'est le cœur du projet. Le transfert concerne la responsabilité (donc, le « R » du RACI). Attention ! Le risque existe que les participants ne listent que les activités dont ils ne veulent plus, et fassent des futures équipes autonomes le déversoir des activités qui les rebutent. Cette dérive possible peut être limitée :

- en veillant à une composition équilibrée du groupe de travail : autant de fonctions support que de production ;
- en utilisant une grille de priorisation (voir ci-dessous) fondée sur deux critères :
  - intérêt à transférer pour la fonction support ;
  - intérêt à transférer pour l'équipe autonome.

Le débat entre fonctions support et Production est fondamental pour la suite. *« Transférer pour transférer » n'a guère d'intérêt, et peut dégrader la productivité des équipes de fabrication, si elles passent trop de temps sur des activités « hors production ».*

Schéma 14 : Matrice de priorisation des activités à transférer



Les activités à développer

Le transfert d'activités a un double intérêt. Il permet d'élargir le champ de responsabilités des équipes de production ; et d'alléger, à terme, la charge des fonctions support. Nous disons bien *à terme*, car dans les premiers mois, le transfert nécessite de la part des fonctions support un fort investissement en accompagnement. Mais à terme, il y a bien, théoriquement, de la charge qui se libère. Ce « bol d'air » peut être utilisé de deux façons : par des gains de productivité ou par le développement d'activités à plus forte valeur ajoutée, l'acquisition d'expertises plus pointues.

Ce point est fondamental, car c'est lui qui va déterminer le niveau d'implication ou de résistance des fonctions support :

- si elles perçoivent que le projet sert d'abord à supprimer des effectifs, il est possible qu'elles n'y consacrent guère d'énergie ;
- en revanche, si le projet les fait travailler sur leur avenir, le développement d'activités plus créatrices de valeur, l'enrichissement de leurs expertises, et elles peuvent devenir des alliées de premier choix. *Un travail de réassurance auprès de ces populations est fondamental pour la réussite du projet dans son ensemble.*

Il peut être judicieux de réaliser ce travail plus projectif dans un second temps, afin de laisser reposer celui sur les transferts, de permettre aux équipes de prendre du recul. Les fonctions support voient bien, à l'issue de ce travail, ce qu'elles vont lâcher, mais elles identifient encore mal ce sur quoi elles vont se repositionner. Une seconde série de séances de travail peut être organisée, démarrée par la présentation et l'appropriation du travail sur les transferts, et poursuivie par une réflexion projective sur l'avenir des fonctions support : veille technologique, gestion de projets complexes, développement d'expertises, formalisation méthodologique…

Le risque, en matière projective, est de ne pas « voir assez loin », particulièrement avec des opérationnels en poste depuis longtemps. Aussi, le projet a tout intérêt à mobiliser des experts externes, qui viendront rafraîchir la vision qu'ont les techniciens de leur métier.

1.3.3 Comment transférer les activités des fonctions support vers la production ?

Trois éléments doivent être définis : les prérequis au transfert, le timing, la phase transitoire.

Les *prérequis* sont les actions à mener avant les transferts : actions de formation, redéploiement d'effectifs, redéfinition de certains périmètres de responsabilité ou fiches de mission, transferts d'équipements, création d'outils, etc.

Ces prérequis sont importants pour le deuxième point : *le timing*. En fonction de leur importance, les transferts pourront être classés en trois catégories :

- transferts sous 6 mois ;
- transferts sous 12 mois ;
- transferts sous 24 mois.

Tableau 12 : Tableau de transferts d'activités

Activités à transférer	Niveau de priorité (1-2-3)			Prérequis (actions avant transfert)	Délais		
	1	2	3		6 mois	12 mois	24 mois
Maintenance 1er niveau			x		Équipes A et B	Équipes C et D	
Contrôles qualité		x				X	
…							

La *phase transitoire* définit le mode de fonctionnement en attendant que les prérequis soient réalisés. Par exemple, un prérequis peut consister à identifier le besoin de former M. Martin avant sa prise de poste. La phase transitoire va définir le mode de fonctionnement en attendant ce moment-là.

Tableau 13 : Trame d'un séminaire sur les activités

8 h 30-9 h 00	Introduction
9 h 00-10 h 00	***Partage de la photographie des activités actuelles***
10 h 00-10 h 15	Pause
 10 h 15-10 h 45 10 h 45-13 h 00	***Responsabilités futures (missions)*** Réflexion individuelle Mise en commun
13 h 00-14 h 00	Déjeuner
 14 h 00-14 h 30 14 h 30-15 h 15	***Activités à transférer*** Réflexion individuelle Mise en commun
 15 h 15-15 h 45 15 h 45-16 h 30	***Activités à développer*** Réflexion individuelle Mise en commun
16 h 30-16 h 45	Pause
16 h 45-17 h 30	***Indicateurs liés aux responsabilités***
17 h 30-18 h	Conclusion Prochaines étapes Évaluation du séminaire : les points positifs ; les points qui ne restent pas clairs pour moi.

Chapitre 2

Définir le « cœur » du projet : le schéma cible d'équipes autonomes

« Nous avons observé de façon indiscutable que les organisations dont les structures sont peu formalisées, et où les pouvoirs sont largement étendus, sont les plus capables de faire face à des conditions environnementales plus incertaines et hétérogènes. »

P.R. LAWRENCE ET J.W. LORSH

Pour définir le schéma cible, deux modalités sont envisageables :

- soit les animateurs de la future organisation sont déjà identifiés. Auquel cas, il est important de les associer fortement aux travaux. La limite de ce mode de travail est qu'il peut freiner la créativité et les solutions innovantes ;
- soit ce n'est pas le cas. Quelques séances de travail peuvent être animées avec un groupe plus réduit. Moins participatif, ce mode de travail offre l'avantage de pouvoir mener une réflexion plus « libre ».

Tableau 14 : Les 8 fondamentaux d'une équipe autonome

Ce qu'est une équipe ;	Les rôles ;
Le périmètre physique ;	Les ressources ;
La taille ;	Les modalités d'animation ;
Les missions et objectifs ;	Les modalités de rétribution.

Les pages qui suivent proposent un modèle type d'organisation. Celui-ci a pour objectif de fournir un exemple, une illustration, et n'a *pas* vocation à servir de modèle unique. Les organisations en équipes autonomes varient sensiblement d'une entreprise à une autre, et c'est très bien ainsi. En revanche, les principes fondamentaux restent les mêmes. Ce sont eux qui doivent être retenus derrière les propositions d'organisation listées ci-dessous.

Schéma 15 : Schéma cible d'équipe autonome

Maintenance
Qualité
RH
Flux
Gestion

Ce qui doit être défini :

1. Les rôles dans l'équipe
2. Le périmètre de l'équipe
3. Les activités et objectifs associés
4. Les interfaces entre équipes et avec les fonctions support
5. Les mode de fonctionnement (remplacement, stabilité…)
6. Les ressources allouées (électromécaniciens détachés… budgets)
7. Les modalités d'animation
8. Les modalités de rétribution

2.1 Définir l'équipe

2.1.1 Cerner la notion d'équipe est important

Cela peut paraître évident mais, par expérience, la notion d'*équipe* est parfois entourée de beaucoup de flou :

- une équipe regroupe-t-elle les membres d'un poste horaire (exemple : l'équipe de nuit) ?
- une équipe regroupe-t-elle tous les équipiers d'un même secteur géographique ?
- l'encadrement fait-il partie de l'équipe ?

Ce travail est à la fois très simple et très important (qui est dedans ? qui est dehors ?), et pose la question du leadership : qui est le patron ? qui m'évalue ? Pour beaucoup d'équipes (matricielles, projet…), ces notions ne vont pas de soi.

2.1.2 Pas de modèle unique mais des principes communs

S'il n'y a pas de modèle unique d'équipes autonomes, il y a en revanche des principes communs.

Quelle organisation ?

Une organisation (maintenance, qualité, ordonnancement, ressources humaines…) centrée autour de la production.

Quelle posture ?

Une posture nouvelle :

- pour les opérateurs : prise d'initiative, responsabilisation autour d'objectifs ;
- pour les AM : appui aux opérateurs, formalisation et transfert d'expertises, animation du progrès ;
- pour les fonctions support : développement permanent de leur expertise, appui aux équipes dans la prise en main des transferts d'activités, gestion de projets ;
- pour les cadres :
  - côté business : veille moyen terme, anticipation des ruptures, management de gros projets ;
  - côté management : développement des équipes (relais d'information, appui méthodologique, développement des compétences…), développement des coopérations et de la transversalité.

Quelle composition ?

Une équipe est composée :

- d'opérateurs polyvalents travaillant, par exemple, sur un même créneau horaire ;
- de correspondants, qui sont des opérateurs en charge d'un domaine d'activité particulier, en lien avec les priorités du site (sécurité, hygiène, etc.) ;
- d'un animateur, généralement non hiérarchique des membres de l'équipe.

Quelles responsabilités ?

Elle est responsable collectivement :

- de sa production : en volume, en qualité, en délai ;
- de la sécurité de ses membres, de son hygiène, de la propreté de son environnement de travail ;
- de l'amélioration de ses performances.

Quelles ressources ?

Elle dispose des ressources nécessaires pour mener à bien cette mission :

- en temps : les correspondants disposent d'une partie de leur temps pour mener à bien leurs activités ;
- en compétences :
  - soit dans l'équipe, *via* les correspondants ;
  - soit en dehors, par la mobilisation des supports de proximité et/ou des experts ;
- en ressources matérielles et budgétaires.

Quels supports ?

Elle dispose de « supports » vers lesquels elle peut se tourner pour obtenir de l'appui :

- son responsable hiérarchique ;
- les supports de proximité ;
- les experts des fonctions support.

2.2 Délimiter le périmètre de l'équipe

Cela fait partie des éléments fondamentaux : qui est dedans ? qui est dehors ? où s'arrête l'équipe géographiquement ?

La question du périmètre est liée au principe d'unité de l'équipe : quel est son « facteur d'unité ?

- est-ce le territoire géographique ?
- est-ce un équipement ? un process : la fabrication, le conditionnement, etc. ?
- un produit ? un client ?
- une équipe est-elle un poste horaire ? est-elle trois postes horaires (pour les équipes en 3 x 8) ?

2.2.1 Le meilleur principe de délimitation est celui qui fait sens localement

Il n'y a pas de meilleur principe qu'un autre. Le meilleur principe de délimitation physique est celui qui fait sens pour l'équipe elle-même :

- *autour des process.* Si le travail sur les activités a mis à jour la nécessité de reconfigurer les process, les équipes peuvent bien sûr se constituer autour des nouveaux process ;
- *autour du produit ou de l'équipement.* La constitution d'une équipe autour d'un produit, d'un client – regroupant par exemple les opérateurs de fabrication et de conditionnement – peut avoir du sens à condition que les équipements ne soient pas trop éloignés. La géographie a son mot à dire en matière de délimitation. Si un déména-

gement est faisable sans trop de perturbation, cela peut être une bonne solution. Mais ce n'est pas toujours le cas : la contrainte des lieux est parfois incontournable. Le principe d'unité doit donc être autre : ce pourra être un ensemble d'équipements géographiquement proches. Dans ce cas comme dans les autres, il est important de *bien formaliser les interfaces*.

2.2.2 La stabilité de l'équipe est facteur de cohésion

Un principe important à affirmer est la stabilité de l'équipe. L'autonomie repose sur sa capacité à résoudre seule (en « autonomie ») les multiples problèmes auxquels elle est confrontée tous les jours. Cela implique une bonne entente, une grande habitude de travailler ensemble. « Un facteur de réticence réside dans la peur de devoir être polyvalent, si la polyvalence s'entend comme une plus grande disponibilité des salariés pour « combler les trous ». Être polyvalent suppose de travailler dans une autre équipe que l'on ne connaît pas, et donc de reconstruire de liens de sociabilité, ce qui prend du temps[1]. »

Avoir le souci de la cohésion de l'équipe

La performance d'une équipe réside davantage dans la qualité des liens entre ses membres que dans celle de ses membres pris individuellement (le lecteur amateur de sport observera la difficulté qu'ont certaines équipes nationales, pourtant composées des meilleures individualités, à retrouver le niveau de performance des équipes de championnat). Ce résultat, issu de la systémique, paraîtra peut-être évident à certains, mais il est loin d'être encore intégré dans les pratiques des entreprises, qui consacrent davantage de moyens à la formation des individus qu'à la cohésion des équipes.

Une trop grande mobilité des opérateurs est préjudiciable

La stabilité ne signifie pas que les opérateurs ne peuvent pas, ponctuellement, changer d'équipe et prêter main-forte aux équipes voisines en cas de besoin (remplacement, surcharge…). Mais des équipes dont les membres tournent trop souvent ont du mal à établir des liens solides. La coopération, l'entraide, la bonne communication reposent sur des liens durables, construits dans le temps et dans le partage d'un « vécu » commun.

Certaines grandes entreprises commencent à prendre conscience des effets négatifs d'une trop grande mobilité, et pour les individus (qui ne restent pas suffisamment en poste pour mener leurs projets à terme), et pour les équipes (qui doivent à chaque fois reconstruire de nouveaux liens). *C'est dans la fluidité des interactions et des coopérations que se jouent la qualité d'une organisation* et l'avantage concurrentiel qu'une entreprise peut en retirer.

1. D. Brisson (39), 2001, p. 48.

La stabilité de l'équipe peut s'affirmer à l'aide de deux critères :

- d'une part, le périmètre physique : celui-ci doit être tout à la fois suffisamment large pour ne pas pénaliser la nécessaire flexibilité de la main-d'œuvre, et suffisamment restreint pour assurer le développement de liens étroits entre les équipiers ;
- d'autre part, un pourcentage de temps. Par exemple, l'entreprise s'engage à ce que chaque opérateur travaille au moins 80 % de son temps annuel sur le périmètre X, le périmètre pouvant regrouper quelques ateliers proches.

2.3 La taille de l'équipe influe sur la qualité du management

Dans nos visites d'usines, on a pu observer toutes les tailles d'équipe : de 5 à 60 opérateurs. Il est évident que les résultats, le degré d'autonomie, la qualité de la coopération et les possibilités de développement des compétences n'ont rien à voir.

Le principe est simple : *plus l'équipe est nombreuse, moins elle est une équipe*, car il est difficile de la manager. Le nombre idéal se situe entre 15 et 20. Au-delà, la qualité managériale diminue[1].

Une équipe qui gagne en autonomie, en capacités de décision et de résolution de problèmes, devient une équipe plus exigeante sur le plan du management. Ses besoins vis-à-vis de l'encadrement évoluent : l'équipe n'a plus besoin qu'on la contrôle de façon tatillonne ou qu'on résolve les problèmes à sa place, mais qu'on l'anime, au sens large du terme : diffusion des résultats, écoute, information et échanges sur la stratégie et l'environnement, association aux décisions, développement des compétences, fixation et évaluation des objectifs, régulation des conflits, etc.

Selon la grille de lecture proposée par Henry Mintzberg, on passe de mécanismes de coordination fondés sur une supervision directe, la standardisation des procédés et des résultats, vers des mécanismes fondés sur l'ajustement mutuel et la standardisation des qualifications ou des normes[2].

Ces nouveaux modes de coordinations sont plus exigeants pour l'encadrement, qui doit être accompagné dans ce changement de posture.

Cet arbitrage « effectifs *versus*. qualité du management » est clé pour la réussite du projet. Il n'est pas non plus sans effet sur les effectifs et la masse salariale. Aussi, cet arbitrage doit être rendu par la direction.

1. Nous avons déjà entendu des directeurs d'usine se plaindre, à titre privé, du nombre trop important d'élèves dans les classes de leurs enfants, et ne rien trouver à redire d'équipes comportant plus de 30 opérateurs.
2. J. Nizet (100), 1998, p. 32-34.

2.4 Quels sont les missions et objectifs de l'équipe ?

Sous le vocable « missions et objectifs », nous mettons :

- la vocation de l'équipe : à quoi sert-elle ? que produit-elle ? qui sert-elle ?
- son domaine de responsabilité et ses activités : de fabrication, mais aussi d'entretien, de qualité, etc.
- ses objectifs et les principaux indicateurs de mesure : coût unitaire, taux de service, volumes, rendements des équipements, coût de non-qualité, volume de rebuts, etc.

Tableau 15 : Missions et objectifs de l'équipe

Missions	Objectifs types
Délivrer les produits dans le respect : ▪ des quantités commandées ; ▪ des délais ; ▪ des normes qualité, hygiène, environnement ; ▪ de la sécurité des équipiers ; ▪ des coûts ; ▪ des règles de vie de l'usine.	Volumes ; Délai de production ; Taux de service ; Volume de déchets, de pertes, etc. Nombre de produits réussis du premier coup ; Consommation d'énergie ; Coût unitaire ; Volume de main-d'œuvre ; Nombre d'accidents avec et sans arrêt, nombre de presque accidents.
L'équipe est « propriétaire » de son environnement de travail (équipements, infrastructures) : elle le prend en charge et est proactive dessus. L'équipe est responsabilisée sur ses performances, sur la base d'outils, méthodes et expertises apportés par les supports de proximité et, si besoin, les fonctions support.	

Tableau 16 : Responsabilités et contributions attendues en matière de polycompétence

Maintenance	
L'équipe est responsable	**L'équipe est contributrice**
Mises au point, réglages, changements de format ; Interventions sur petites pannes, redémarrages ; Mise en œuvre du plan de préventif ; Vérification outils de surveillance et de mesure ; Gestion des consommables ; Gestion des pièces détachées.	Élaboration du plan de préventif ; Amélioration des standards des équipements ; Renseignement et exploitation de la GMAO.
Qualité	
L'équipe est responsable	**L'équipe est contributrice**
Mise en œuvre du plan de contrôle : réalisation des autocontrôles des produits de niveau 1 de complexité, libération des lots ; Gestion des actions correctives ; Remise en conformité et destruction des non-conformités.	Définition du plan de contrôle ; Autocontrôles des produits de niveau 2 de complexité (service qualité décideur en dernier ressort) ; Essais industriels ; Audits hygiène.
Gestion des flux	
L'équipe est responsable	**L'équipe est contributrice**
Approvisionnements internes (des stocks jusqu'aux lignes) ; Tri et évacuation des déchets ; Déclaration de production et consommation.	Relations avec les fournisseurs ; Commandes d'approvisionnement sur les consommables techniques ; Analyses des écarts de stocks.
RH, animation du progrès, gestion	
L'équipe est responsable	**L'équipe est contributrice**
Animation du progrès permanent : affichage, indicateurs, communication, suivi des plans d'action ; Identification des besoins en compétences et habilitations ; Accueil et formation des nouveaux arrivants ; Demandes de recrutement de personnels CDD, CDI ; Demande et gestion des intérims (accueil, formation, évaluation) ; Mise en œuvre du plan d'action sécurité.	Définition du plan de formation ; Organisation et roulements au sein de l'équipe ; Définition du plan d'action sécurité.

Le développement de l'autonomie se fait par accroissement du périmètre de responsabilité. Cela suppose que l'on définisse ce que l'on entend par « responsabilité ». Nous l'entendons ici comme : *capacité à prendre une décision en autonomie face à une situation donnée.*

Nous distinguons deux types de responsabilités :

- sur le cœur du métier de la fabrication ; y sont associés des objectifs types ;
- sur les activités transférées. Sont distinguées :
  - les activités pour lesquelles les équipes deviennent *responsables*, c'est-à-dire ont l'autorité déléguée pour prendre des décisions ;
  - les activités pour lesquelles les équipes sont *contributrices*, c'est-à-dire associées aux travaux, mais sans la responsabilité de la décision.

La base pour définir les missions est le travail mené sur les transferts d'activités.

2.5 Définir les rôles au sein de l'équipe

Dans une équipe sportive, les rôles sont extrêmement clairs, et c'est une des conditions de son efficacité. Chacun sait ce qu'il a à faire et ce qu'on attend de lui : capitaine, ailier, attaquant, défenseur… Dans une pièce de théâtre, la formalisation des rôles est poussée à l'extrême. Dans une équipe de combat, la survie des membres suppose que chacun soit très clair sur les rôles : qui décide ? qui est éclaireur ? qui a l'armement lourd ? la radio ? etc.

Ces dénominations sont autant de repères indispensables pour être efficace, gagner en responsabilité, en autonomie. *Savoir qui fait quoi, qui sait faire quoi, qui est responsable de quoi, vers qui on peut se tourner en cas de problème est un incontournable d'une organisation en équipes autonomes*.

Le tableau ci-après propose quelques-uns de ces rôles.

Tableau 17 : Rôles dans et hors une équipe autonome[1]

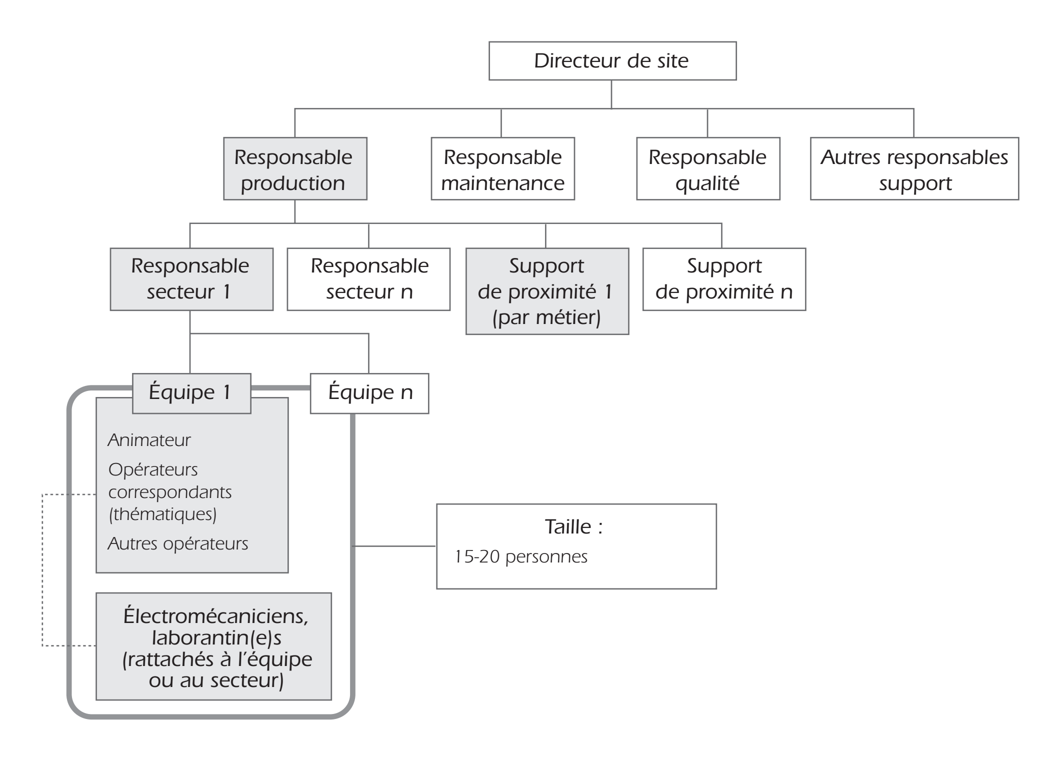
	Responsable de secteur	Support de proximité	Animateur	Opérateur correspondant
Rattachement hiérarchique	Responsable de production	Responsable de production	Responsable de secteur	Responsable de secteur
Contributions attendues (ce qui fait la valeur ajoutée du poste)	Est le responsable hiérarchique des animateurs et des opérateurs ; Est le relais de la stratégie du site vers les équipes ; Développe la performance opérationnelle de son secteur ; Développe les compétences des opérateurs et des équipes.	Apporte les outils et méthodes nécessaires au développement de la performance des secteurs ; Est garant de l'application des meilleures pratiques relevant de son domaine d'expertise ; Développe les compétences des équipes.	Assure la disponibilité et l'efficacité de son équipe.	Est le référent dans son équipe sur un domaine/une compétence donnés (sécurité, hygiène, environnement, documentation, indicateurs…) ; Réalise le transfert de compétences/méthodes vers les opérateurs.
Principales activités	Planifie et organise le travail du secteur ; Pilote la performance opérationnelle du secteur autour de ses principaux indicateurs ; Organise les interfaces et les coopérations entre les équipes de son secteur et celles des autres secteurs ; Organise les interventions des supports de proximité et des fonctions support ; Réalise, seul ou avec des appuis (support de proximité), les entretiens annuels de développement des compétences ;	Identifie les besoins en accompagnement des secteurs, en coordination avec les responsables de secteur et les animateurs, et en lien avec les priorités stratégiques du site ; Réalise les outils et méthodes nécessaires, si besoin avec l'appui des fonctions support ; Conçoit et anime des formations pour les équipes sur son domaine d'expertise ; Coordonne les actions des opérateurs correspondants ; Assiste les secteurs dans le pilotage de leur plan de progrès ;	Organise quotidiennement le travail de son équipe, selon le planning défini ou en profitant des arrêts non prévus ; S'assure de la compréhension des objectifs par l'équipe ; Anime et développe la performance au quotidien ; Est force d'alerte et de proposition vis-à-vis du responsable de secteur et des supports de proximité sur les besoins en compétences, en formation, en accompagnement méthodologique… Gère les interfaces entre son équipe, les supports de proximité et le responsable de secteur ;	S'assure de la bonne exécution des tâches liées à son domaine d'activité, qu'il réalise lui-même ou fait réaliser (par exemple, durant ses absences) ; S'assure de la compréhension de son domaine d'activité par son équipe (communication des activités, formation…) ; Organise la réalisation de l'activité selon le planning défini avec l'animateur ou le support de proximité, ou en profitant des arrêts non prévus ; Est le relais privilégié entre son équipe et les supports (supports de proximité ou services support) ;

Principales activités (suite)	Définit et pilote le budget du secteur et assure le reporting vers le responsable de production ; Anime les actions de progrès, avec les supports de proximité et les fonctions support.	Assiste (si besoin) le responsable de secteur dans la réalisation des entretiens de développement des compétences ; Identifie les expertises développées dans les fonctions support intéressantes à transférer. Exemple d'activités prises en charge par un support de proximité maintenance : Coordonne les effectifs de maintenance dédiés aux secteurs ; Identifie les besoins en formation des électromécaniciens et des opérateurs ; Conçoit et anime les formations techniques ; Organise les partages d'expérience entre électromécaniciens des secteurs ; Organise les interventions lourdes ; Assiste pour délivrer les indicateurs (TRS…) ; Est garant du budget maintenance (préparation, suivi) du secteur ; Participe à la recherche de fournisseurs pour pièces spécifiques ; Assure le suivi des commandes.	S'assure que les indicateurs sont mis à jour et suivis par l'équipe ; Encourage la participation de chacun ; Définit le plan de préventif et s'assure de sa bonne application ; Transmet à l'équipe les informations communiquées : par les fonctions support, la direction de l'usine, etc.	Définit avec l'animateur et les supports de proximité les besoins en accompagnement, méthodes, outils, formations, ainsi que les conditions concrètes de réalisation (planification…) ; Transmet à l'ensemble de l'équipe les informations communiquées par les fonctions support ; Participe aux réunions de travail spécifiques à son domaine d'activité (sécurité, hygiène…) ; S'assure que les indicateurs de l'activité sont mis à jour et donnent lieu à plan d'action si besoin.

1. Voir organigramme ci-dessous.

Mots clés	Animation de la performance à court et moyen terme.	Développement des compétences et de l'autonomie.	Gestion quotidienne de l'équipe.	Relais de compétence.
Évolutions professionnelles possibles	Responsable d'un secteur plus important ; Responsable de production ; Chef de projet ; Expert dans une fonction support.	Expert en maintenance (ou autre domaine d'expertise) ; Chef de projet ; Responsable de secteur.	Animateur d'une équipe plus importante ; Support de proximité ; Expert/chef de projet ; Responsable de secteur.	Opérateur correspondant sur un autre domaine d'activité ; Animateur ; Expert (selon le degré d'expertise acquis) ; Support de proximité (selon le degré d'expertise acquis).
Commentaires	Il a un double rôle : à la fois développement de la performance de son secteur, et développement de ses équipes. Il doit être évalué sur les *deux* registres.	Il n'est pas hiérarchique des équipes. Son rôle est d'appuyer les équipes sur une expertise donnée. Sa contribution se reconnaît à la montée en compétences des équipes qu'il appuie. Il peut bien sûr s'appuyer lui-même sur les expertises des fonctions support.	C'est un rôle clé, et difficile, car il n'a pas le levier hiérarchique. Il doit donc être choisi parmi les opérateurs ayant une bonne polyvalence *et* des bonnes compétences relationnelles. Le responsable de secteur doit aussi veiller à être très présent, en appui et non en substitution, de l'animateur.	Le poste de correspondant est une opportunité pour développer les compétences des opérateurs, et pour disposer de relais dans les équipes des plans d'action élaborés par les supports de proximité.

Schéma 16 : Organigramme type



2.6 Allouer des ressources à la mesure des enjeux du projet

La question des ressources fait partie de celles qui fâchent. Lorsqu'une entreprise lance un projet d'équipes autonomes, c'est souvent parce qu'elle espère y trouver de la performance additionnelle. Autrement dit, afficher que le projet réclame des ressources supplémentaires là où l'on espérait au contraire en gagner n'est pas forcément bien vu.

À cela, plusieurs choses peuvent être répondues :

- lancer un projet, quel qu'il soit, et le mener à bien, est toujours consommateur de ressources *dans un premier temps ;*
- *les équipes autonomes ne sont pas un projet de productivité à court terme*. Ce point doit être extrêmement clair : si l'entreprise cherche de la productivité rapide, d'autres méthodes existent. Un projet d'équipes autonomes est à la fois un pari et un investissement, au sens le plus positif du terme : l'entreprise fait le pari qu'en investissant dans son personnel, à la fois en termes de compétences, de rétribution et de responsabilisation, elle en récoltera les fruits ;

- des postes comme les postes de supports de proximité, qui se justifient par la montée en compétences des équipes de production, peuvent être réalloués au bout de deux-trois ans, lorsque les équipes ont atteint le niveau d'autonomie souhaité ;
- *la crédibilité de la direction dépend de l'adéquation entre ses messages et ses actes.* Demander davantage aux équipes en termes de responsabilités, de compétences, de résultats, et, dans le même temps, ne pas mettre en face les moyens correspondants – nouveaux postes : ex. supports de proximité ; accroissement du budget de formation ; moyens mis dans l'accompagnement du management ; etc. – est l'exemple type du message en « double contrainte » dont on a vu le caractère démobilisateur ;

2.7 Comment animer l'équipe ?

Il n'y a pas d'équipe autonome sans une animation régulière et structurée. Par animation, nous entendons deux éléments :

- *l'espace de communication* lui-même, pour lequel nous renvoyons vers le livre, clair et vivant, de Michel Greif[1] ;
- *le dispositif d'animation*. Nous proposons un dispositif type ci-dessous (tableau 18). Pour le bâtir, nous sommes parti des besoins propres à chaque catégorie d'acteurs : animateurs, opérateurs, correspondants, supports de proximité, responsables de secteur.

Les réunions sont numérotées, afin d'identifier les acteurs qui participent aux mêmes réunions.

La finalité indique la raison d'être de la réunion.

Beaucoup de dispositifs d'animation, élaborés par l'encadrement, ne répondent qu'aux besoins de celui-ci : organisation du travail, transmission d'information…

Mais les opérateurs, les correspondants… ont eux aussi des besoins : besoin de comprendre les décisions prises, de connaître les priorités du site, de pouvoir échanger sur leurs difficultés et partager les bonnes pratiques, etc.

Ainsi, les opérateurs ont trois types de réunions :

- *besoin d'animation quotidienne :* quels résultats de la veille ? quels objectifs pour la journée ? Cette réunion, qui démarre la journée (ou le poste), est très courte ;
- *besoin de prendre du recul* sur un horizon de temps plus large (la semaine) : la performance de l'équipe est-elle stable ? où en est-on des plans d'action et de la vie de l'équipe ?

1. M. Greif (32), 1998.

- enfin, l'équipe a aussi *besoin d'avoir une vision plus large* que son seul périmètre, surtout pour les équipes postées : quelle performance de toute l'équipe et du secteur ? Cette réunion peut aussi servir à faire passer de l'information sur le site ou l'entreprise : ses objectifs, ses projets, etc.

Ce sont les responsables de secteur qui ont le plus de réunions, ce qui n'est guère étonnant puisqu'ils ont un rôle d'animation. Inversement, le responsable de production, situé hiérarchiquement au-dessus, n'a que deux réunions avec les équipes de fabrication, car d'une part, son horizon de temps est davantage les moyen et long termes, d'autre part, il consacre beaucoup de temps à gérer les interfaces avec les autres services.

Un élément n'est pas compris dans ce tableau, qui concerne les besoins des ressources rattachées à la fabrication : électromécaniciens, laborantin(e)s, supports de proximité. Ces catégories de personnel peuvent en effet ressentir un certain déracinement en termes d'appartenance professionnelle, et rapidement perdre leurs repères et leur motivation. Il importe donc de prévoir, en plus de l'animation ci-dessus, plutôt destinée aux équipes de fabrication, une animation qui leur soit spécifique, pour le développement de leur expertise métier et l'entretien de leur identité professionnelle.

Tableau 18 : Dispositif d'animation selon les besoins des acteurs

Acteurs	N° de réunion	Finalités	Fréquence	Contenu type	Leader	Participants	Périmètre concerné	Rôle
Opérateur								
	1	Animer l'équipe au quotidien.	1 réunion/jour (5').	Résultats J-1 ; Objectifs J ; Consignes spécifiques (sécurité, hygiène…).	Animateur.	Opérateurs.	Équipe.	Participant (P).
	2	Piloter la performance de l'équipe.	1 réunion hebdomadaire (20').	Résultats S-1 ; Objectifs S ; Point sur plans d'action.	Animateur, avec correspondants.	Opérateurs ; Responsable de secteur ; Supports de proximité.	Équipe.	P.
	3	Piloter la performance du secteur.	1 réunion mensuelle (90', dont 30 d'échanges).	Résultats du secteur + infos générales.	Responsable de secteur.	Équipe ; Supports de proximité.	Secteur.	P.
Opérateur correspondant								
	1	Idem réunion 1 opérateur.						P.
	2	Idem réunion 2 opérateur.						P & responsable (R).
	3	Idem réunion 3 opérateur.						P.
	4	Piloter les plans d'action par domaine ; Favoriser les partages d'expérience.	1 réunion mensuelle thématique (30').	Résultats sur thème concerné (rendements, qualité, sécurité, etc.) ; Point sur plans d'action ; Partage des difficultés et bonnes pratiques entre correspondants.	Responsable de secteur ; Supports de proximité (avec éventuellement fonctions support).			P.

Animateur							
1	Idem réunion 1 opérateur.						R.
2	Idem réunion 2 opérateur.						R.
3	Idem réunion 3 opérateur.						P.
6	Fédérer les acteurs clés ; Favoriser les partages d'expérience.	1 réunion/ semestre (60').	Objectifs annuels ; Info sur l'entreprise.	Responsable de production.	Responsable de secteur Supports de proximité Animateurs.	Secteur.	P
Responsable de secteur							
2	Idem réunion 2 opérateur						P.
3	Idem réunion 3 opérateur						R.
4	Idem réunion 4 correspon-dant						R.
5	Piloter la performance des secteurs ; Favoriser les partages d'expérience entre sec-teurs.	1 réunion hebdo (30').	Résultats secteurs S-1 ; Point sur plans d'action et besoins de polyvalence.	Responsable de production.	Responsables de secteur ; Supports de proximité.	Tous secteurs.	P.
6	Idem réunion 6 animateur.						P.
Support de proximité							
3	Idem réunion 3 opérateur.						P.
4	Idem réunion 4 correspondant.						R. & P.
5	Idem réunion 5 responsable de secteur.						P.
6	Idem réunion 6 animateur.						P.
Responsable de production							
5	Idem réunion 5 responsable de secteur.						R.
6	Idem réunion 6 animateur.						R.

2.8 Quel mode de rétribution pour l'équipe ?

Après les moyens, le deuxième sujet « qui fâche » concerne la *rétribution*.

Une organisation en équipes autonomes redessine le contrat qui unit l'entreprise et son personnel : plus de performance contre un travail plus riche, plus responsabilisant, davantage de développement de compétences et de rétribution.

Tableau 19 : Les nouveaux engagements réciproques

	Ce que les acteurs souhaitent	Ce qu'ils doivent donner
La direction	Davantage d'implication des équipes ; Davantage de performance de l'entreprise.	De la confiance aux équipes ; De la rétribution.
Les syndicats	Davantage de protection pour les salariés ; Davantage de partage des gains.	De la participation aux décisions de l'entreprise ; De la négociation avec la direction.
Les salariés	Davantage de protection ; Davantage d'écoute et d'association aux décisions ; Davantage de rétribution (partage des gains, possibilités d'évolution).	De l'implication dans l'atteinte des résultats ; De l'intelligence dans la résolution des problèmes ; De l'acquisition de compétences ; De la coopération entre services.

Prenons deux minutes pour adopter le point de vue d'un opérateur raisonnablement soucieux de son intérêt et raisonnablement prêt à « jouer le jeu » du projet. Que peut-il se dire ?

Que tout cela est bien intéressant, mais que ce qu'il retire d'une implication accrue est relativement lointain (évolution professionnelle) et abstrait (employabilité accrue, interne et externe). Et qu'en face, en revanche, ce qu'on lui demande est bien concret et bien immédiat :

- assurer l'entretien des équipements que d'autres faisaient avant à sa place ;
- réaliser les contrôles qualité qu'on se contentait d'envoyer au labo ;
- prendre des décisions, avec le stress que cela génère, alors qu'il suffisait autrefois d'aller demander au chef ;
- être réactif sur les incidents ;
- acquérir de nouveaux savoir-faire, etc.

Bref, l'échange peut, du point de vue du salarié, sembler inégal. Ce qui plaide pour une remise à plat des conditions de rétribution.

La rétribution – nous nous limitons ici à ses aspects financiers – peut prendre deux formes dans un projet d'équipes autonomes :

- la progression de la rémunération par accroissement de la performance de l'équipe ;
- la progression de la rémunération par acquisition de compétences individuelles.

Concernant la seconde modalité, c'est un changement culturel profond, que peu d'entreprises ont déployé, y compris pour les populations les plus individualisées (cadres). Il s'agit de passer d'un mode de rémunération fondé sur des postes, eux-mêmes décrits et cotés, reposant sur une classification, à un mode de rémunération fondé sur les compétences : on ne progresse plus en changeant de poste, mais en acquérant des compétences. *Les retours d'expérience nous incitent à être prudent sur cette modalité*.

Nous reviendrons sur cette question de la rétribution dans la partie 6.

2.9 Et si on faisait un bilan provisoire ?

À ce stade, l'essentiel de la cible organisationnelle est défini :

- une cible pour les fonctions support, fondée sur un *reengineering* classique des process, aboutissant à :
  - des activités à transférer ;
  - des activités à supprimer ou optimiser ;
  - des activités à développer ;
  - des prérequis, un timing de déploiement et une phase transitoire ;
- une cible pour les équipes de production, fondée sur huit fondamentaux :
  - une définition précise ;
  - un périmètre physique ;
  - une taille limitée ;
  - des missions, des objectifs et des indicateurs ;
  - les principaux rôles, dans et hors l'équipe ;
  - les ressources ;
  - les modalités d'animation ;
  - les modalités de rétribution.

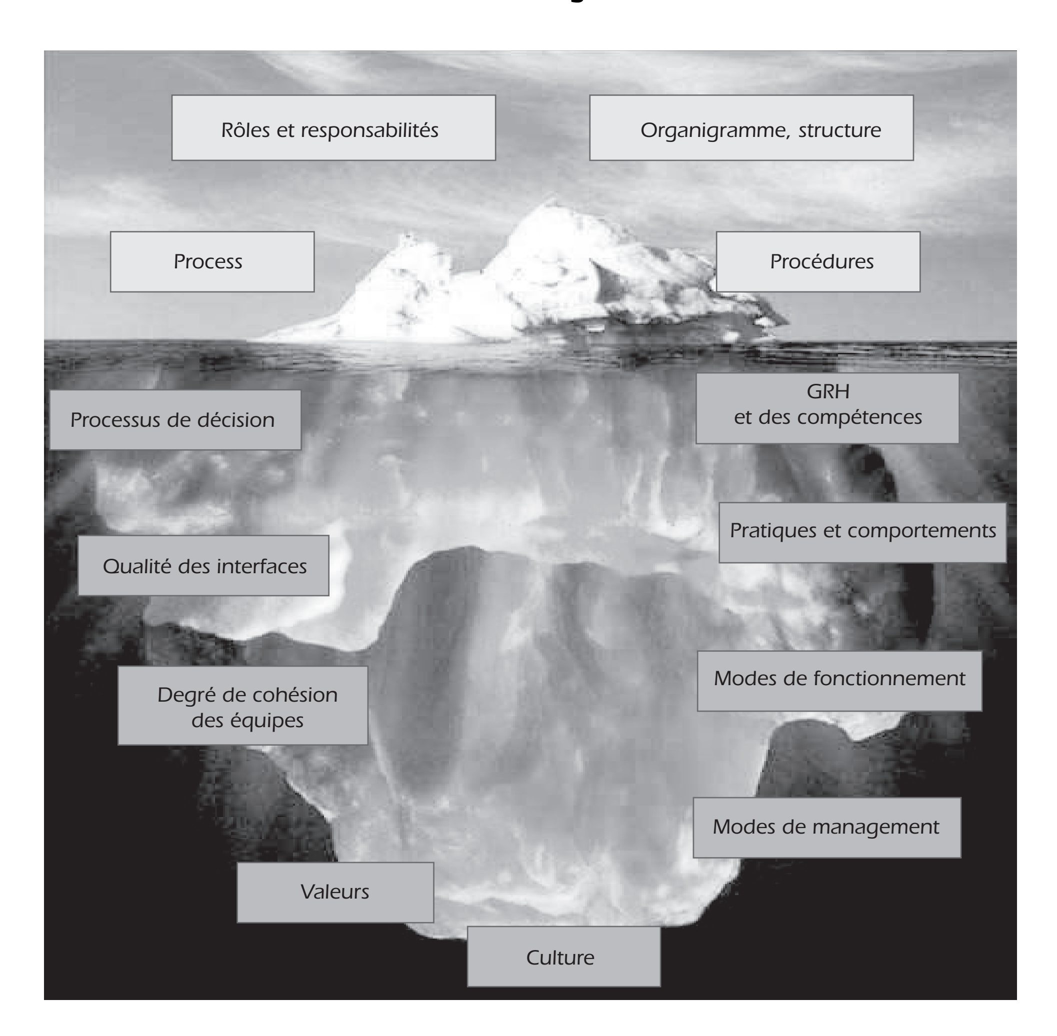
Ces propositions doivent être adaptées à chaque contexte. Elles ont vocation d'illustrations, et ne constituent nullement des modèles.

Le lecteur aura peut-être remarqué que nous parlons assez peu de structure et d'organigramme, qui monopolisent parfois l'énergie des projets d'organisation. Il y a deux raisons à cela :

- l'organigramme est la partie visible d'un iceberg beaucoup plus gros (voir schéma ci-après) : l'essentiel se passe *en dessous* de la ligne de flottaison. Le raccourcissement de la ligne hiérarchique, à laquelle se résument certains projets d'équipes autonomes, est une *résultante* de l'évolution des modes de management et de la responsabilisation des équipes[1]. C'est *parce qu'elles* sont capables de prendre leurs décisions en autonomie que les équipes n'ont plus besoin d'avoir plusieurs échelons hiérarchiques au-dessus d'elles. Dit autrement, le raccourcissement de la ligne de commandement intervient *après* – s'il doit intervenir – la montée en autonomie des équipes ;
- l'organigramme, dans une organisation, c'est un peu l'étiquette dans un dîner mondain : ça attire les regards[2]. Le modifier met très vite les esprits en émoi. Aussi, nous recommandons de ne pas démarrer le projet par là.

1. La brochure du Pôle Productique Rhône-Alpes (27), 2000, est introduite ainsi : « Pour mieux servir leurs clients, les usines réduisent les niveaux hiérarchiques et rendent leurs équipes de production autonomes et polyvalentes. » Dans notre approche, la suppression d'un échelon hiérarchique est la *conséquence* (éventuelle) de l'autonomie, et non la cause.
2. Sur le rôle de « l'étiquette » dans les organisations, cf. É. Berne (66), 2005.

Schéma 17 : L'organisation



Chapitre 3

Partager la cible organisationnelle : entendre les critiques comme autant de signes d'appropriation

« Il faut écouter ceux qui parlent, si on veut en être écouté. »

François de La Rochefoucauld

« Qui parle sème ; qui écoute récolte. »

Pythagore

Une fois l'organisation cible couchée sur le papier, il reste à la partager avec l'ensemble des acteurs concernés. Ce travail va prendre plus ou moins de temps et d'énergie selon le degré plus ou moins participatif du processus de travail.

Le temps d'un projet est le temps de ses acteurs. Ce qui conduit à un fonctionnement en « vases communicants » : le temps qui n'a pas été consacré en amont d'un processus de travail, par exemple pour « gagner du temps », se retrouve le plus souvent en aval, au moment du déploiement, généralement majoré de quelques intérêts.

3.1 Appliquer le principe du 80/20

Définir une organisation cible de façon exhaustive est impossible. Et c'est une bonne nouvelle, car ce n'est pas souhaitable. Il n'y a rien de pire pour les acteurs du terrain que de se voir livrer un paquet à ce point bien ficelé qu'ils ne peuvent rien y apporter. C'est une tentation fréquente, car elle flatte l'ego du chef de projet, mais elle joue contre lui en ce qu'elle défavorise une bonne appropriation.

Un trait culturel français veut que les acteurs s'approprient les choses et les idées par la critique. L'œil national est, par éducation, d'abord formé à voir le verre à moitié vide. Le principe du 80/20, c'est définir 80 % de ce qui est important et laisser 20 % d'ouvert, ces derniers 20 % laissant un espace ouvert pour permettre à la critique de s'exprimer.

3.1.1 Prendre appui sur les critiques émises

Le chef de projet doit changer de regard sur ces critiques, et ne pas les prendre « pour lui » : *elles font partie du processus normal d'appropriation*. Une personne critique est souvent une personne qui veut parler, qui veut qu'on l'écoute, qui pense avoir des choses à dire. D'un point de vue sociodynamique, c'est une personne qui met de l'énergie dans le projet. Il faut garder cette énergie, la valoriser, l'inciter à s'exprimer. Mieux vaut être sujet à la critique qu'à l'indifférence. *La critique est de l'énergie, et le projet a besoin d'énergie pour avancer.*

« Elle est bien jolie votre organisation, mais avez-vous pensé (liste non exhaustive)…

- aux remplacements dans les équipes ?
- à la présence hiérarchique de nuit et de week-end ?
- aux moyens en formation ?
- au niveau de compétences requis ? »

Face aux objections, critiques et autres remarques, plutôt que de se justifier, le chef de projet a tout intérêt à aller dans le même sens, à accuser réception de ces critiques, à adopter la « position basse » (*cf.* partie 2).

« Dieu a créé l'homme, comme la mer a fait les continents, en se retirant. » Cette maxime d'Hölderlin synthétise la position basse. Le chef de projet crée l'autonomie en laissant l'appropriation se faire : « Vous avez raison. Le schéma que nous vous présentons est encore très imparfait. Comment verriez-vous les choses, de votre côté ? Qu'est-ce qui marcherait le mieux, selon vous ? »

3.1.2 Partager les travaux n'est pas un option

Tout ce qui a trait aux modes de fonctionnement locaux est un excellent sujet pour poursuivre et finaliser l'organisation :

- présence hiérarchique (ou non) la nuit et le week-end[1] ;
- modalités de remplacement au poste ;
- passation de consignes entre équipes ;
- procédures ;
- gestion des modalités d'accès au magasin de pièces détachées ;
- périmètre de stabilité des opérateurs ;
- rythme de transfert des activités des fonctions support vers les équipes autonomes.

1. Les pratiques sur ce sujet varient beaucoup. Pour les sites ayant un niveau d'autonomie encore modeste, nous recommandons la présence d'un référent hiérarchique la nuit (rôle qui peut être tenu, par exemple, par un support de proximité), ne serait-ce que pour éviter que les équipes associent *autonomie* et *indépendance* (voire *abandon*).

C'est tout le travail de la phase de déploiement (*cf.* partie 5) que de définir précisément, équipe par équipe, le schéma précis d'organisation. Et c'est la raison d'être de la phase pilote que de vérifier la pertinence de ce schéma, et d'identifier les ajustements nécessaires.

La philosophie du management d'un projet d'équipes autonomes est assez similaire d'une entreprise à l'autre, mais ses traductions organisationnelles sont à chaque fois spécifiques.

La forme prise par le partage de la cible peut être très variable, de la simple réunion jusqu'au forum d'échange. Notre seul point d'alerte concerne la durée : *il ne faut pas prévoir trop juste*. Dans les plannings projet, *les phases de partage sont souvent sous-estimées*, alors même que s'y joue beaucoup de la réussite des projets, en particulier dans le passage des représentations individuelles aux représentations collectives.

La restitution n'est pas une simple formalité, une espèce de politesse rendue aux personnels ayant participé aux travaux, un point de passage, obligé mais secondaire, du management participatif. Elle fait partie intégrante du processus de changement :

- ceux qui ont participé aux travaux attendent ce moment-là pour entendre restituer leur parole ;
- ceux qui n'y ont pas trempé ont besoin de ce moment pour rejoindre le peloton de tête. Ils ont besoin de temps pour raccrocher les morceaux, savoir pourquoi telles et telles options ont été retenues et pas d'autres.

3.2. Relier le présent au futur

Sur le fond, il est important que la communication fasse le lien entre l'état des lieux (ce qu'ils ont dit) et la cible (ce qui est proposé), afin de ne pas donner le sentiment que les ~~propositions sortent de null~~e part. Il s'agit de montrer, ~~élément par élément, que la~~ cible est une réponse aux insuffisances qu'*ils* ont pointées. Ce lien permet aux acteurs de « recoller » mentalement les morceaux :

- entre ce qu'ils ont dit et le résultat des travaux sur le schéma cible ;
- entre le présent et le futur :
  - le *futur* (la cible organisationnelle) est une réponse à certaines insuffisances du *présent*, et non un schéma sorti *in abstracto* du chapeau de quelques experts ;
  - le futur n'est que la poursuite de ce qui existe déjà puisque, *via* les actions de mobilisation menées dans l'étape 1, notamment les visites d'usines, les organisations ont déjà commencé à bouger.

Plus le chef de projet donne le sentiment d'une *évolution* plutôt que d'une *rupture*, d'une amélioration plutôt que d'un bouleversement, plus les salariés ont le sentiment que leur histoire est respectée, et plus leur travail de deuil de l'ancienne organisation sera rapide et relativement indolore.

Tableau 20 : Exemple de communication sur la cible

Les insuffisances que vous avez relevées (Diagnostic partagé)		Ce que les groupes de travail proposent pour y remédier (cible d'organisation)
La notion d'équipe n'est pas claire : qui est dedans ? qui est dehors ?	→	Une définition claire : une équipe se définit comme suit : … …
Des postes où tout est mélangé : le quotidien et la gestion du progrès.	→	Des missions bien séparées : des postes dédiés à la gestion opérationnelle : animateur, responsable de secteur ; des postes dédiés à l'animation du progrès continu : support de proximité, opérateur correspondant.
Des métiers qui coopèrent peu.	→	Des responsabilités élargies pour les équipes de fabrication ; Des fonctions support en appui des transferts d'activité et repositionnées sur des missions à haute valeur ajoutée.
Des responsabilités insuffisamment précises.	→	Des domaines de responsabilité précisés… avec indicateurs de mesure.
Des processus de décision trop lents.	→	Des processus de décision allégés ; Une ligne hiérarchique raccourcie.
…	→	…

Bilan de la partie 3

Arrivé à ce stade, l'essentiel des travaux de conception est achevé :

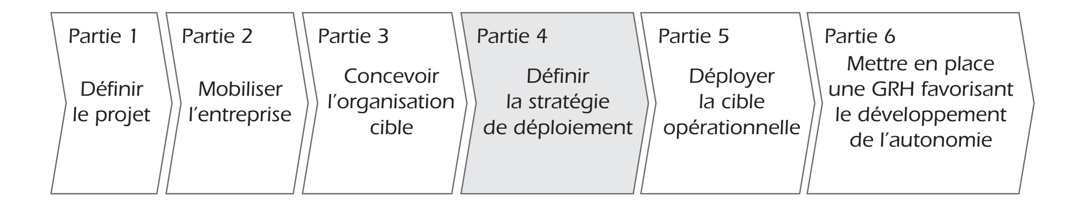
- *sur la base de la liste des activités, les poches d'optimisation et les activités à transférer ont été identifiées, ainsi que, éventuellement, l'intérêt d'engager un travail plus approfondi de refonte des process ;*
- *les métiers support ont été repositionnés vers des activités à plus forte valeur ajoutée, et rassurés sur leur avenir et leur développement professionnel. Des craintes subsisteront peut-être toujours. Ce n'est que dans l'action qu'elles s'atténueront ;*
- *l'organisation cible en équipes autonomes est conçue ;*
- *l'ensemble de ces travaux, non finalisés dans leurs détails, sont partagés avec le personnel. À cette occasion, des critiques ont pu être formulées, qui doivent être considérées positivement, comme la volonté d'apporter sa pierre à l'édifice.*

Partie 4

DÉFINIR LA STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT

« Le temps de la réflexion est une économie de temps. »

PUBLIUS SYRUS



Il peut être tentant, après plusieurs mois passés à réfléchir, de « passer à l'acte », sous-entendu : au déploiement. Si le chef de projet n'a pas lui-même cette tentation, d'autres, moins au fait des précautions de pilotage exigées par une bonne conduite du changement, peuvent l'avoir à sa place. Maintenant que le lecteur est familier de notre façon de faire, il aura compris que c'est dans les moments où tous réclament d'aller vite qu'il convient de prendre son temps…

Le déploiement, dans un projet d'équipes autonomes comme dans tout autre forme de projet, est une sorte de deuxième projet. Le temps qui sera consacré à la réflexion préalable au déploiement – quelques jours suffisent – sera autant de questions, de problèmes et de résistances anticipés, donc évités.

Certaines méthodes préconisent de mêler réflexions sur l'organisation et sur le déploiement. Nous préférons pour notre part les dissocier, pour ne pas être tenté, lors de la réflexion sur la cible, qui doit être la plus libre et la plus ouverte possible, de réintégrer les contraintes du déploiement, et ainsi de concevoir une organisation cible proche de l'actuelle.
Le principal livrable de cette étape 4 est la *stratégie de déploiement*. Quatre questions en couvrent les enjeux principaux :

- sur *qui* déploie-t-on ?
- *que* déploie-t-on ?
- à quel *rythme ?*
- *comment* accompagne-t-on les équipes ?

Chapitre 1

Sur qui déploie-t-on ?

« Un bon archer atteint la cible avant même d'avoir tiré. »

ZHAO BUZHI

1.1 Pourquoi fonctionner par pilote ?

Notre expérience, ainsi que de nombreuses visites d'usines, plaident pour un déploiement progressif. Il y a une marge entre un schéma cible couché sur le papier et sa déclinaison sur le terrain. L'organisation et les hommes qui la composent doivent avoir du temps pour apprendre : apprendre sur ce qui marche, sur lequel il faudra capitaliser ; apprendre sur ce qui fonctionne moins bien, qu'il faudra corriger.

Apprendre, cela signifie rentrer dans le processus de Nonaka, à savoir une démarche de retour d'expérience où les équipes pourront échanger, rendre explicite ce qui pouvait n'être qu'implicite, passer d'une connaissance individuelle à une connaissance collective.

Pour minimiser les risques que comporte toute phase d'apprentissage, il convient de concentrer l'effort sur une petite partie de l'organisation. L'apprentissage est une mise en déséquilibre. Aussi convient-il de *protéger, temporairement, cette expérimentation*, afin que les acteurs se sentent libres d'aller au bout de l'expérience et, surtout, ne redoutent pas *l'échec, source majeure d'apprentissage.*

Cette protection peut prendre plusieurs formes : poursuivre l'allocation de ressources d'accompagnement (internes ou externes) ; se montrer patient pour l'obtention de résultats ; donner des signes forts d'encouragement ; etc.

Il est largement préférable de fonctionner par pilote, par test. Celui-ci aura quatre objectifs :

- *Sécuriser le futur déploiement* à grande échelle, en ajustant la cible selon les résultats obtenus sur les pilotes ;
- *Concentrer les ressources d'appui*. Le déploiement, comme la conception, nécessite des ressources d'accompagnement. Comme celles-ci ne sont jamais illimitées, il convient de les concentrer pour gagner en efficacité ;
- *Identifier de façon fiable les facteurs de réussite et de blocage*. « De façon fiable », cela signifie sélectionner un minimum de *deux* unités pilotes afin de disposer d'éléments

de comparaison. Comme dans toute démarche scientifique, les facteurs doivent être isolés. La comparaison permet de dégager ceux qui sont importants ;
- *Donner envie aux autres unités*, par la mise en avant d'expériences réussies.

Tableau 21 : Les objectifs du pilote

Sécuriser le déploiement à grande échelle en ajustant la cible ; Concentrer les ressources d'accompagnement ; Identifier les facteurs de réussite et de blocage ; Donner envie aux autres équipes.

1.2 Choisir des pilotes au profil différent

Pour des raisons liées à l'objectif n° 3 (identifier les facteurs de réussite et de blocage), il convient de choisir des équipes qui ont des profils différents. Le tableau 22 permet de dégager les équipes les plus intéressantes.

On peut penser qu'un pilote qui réussit sur un secteur difficile ou complexe aura toutes les chances de réussir ailleurs. Ce n'est pas inexact, mais le chef de projet ne doit pas perdre de vue les quatre objectifs du pilote :
- sécuriser le déploiement ;
- concentrer les ressources ;
- identifier les facteurs pertinents ;
- donner envie.

Le déploiement d'une nouvelle organisation n'est jamais une affaire de tout repos. Aussi, notre choix va à la prudence : à tout prendre, mieux vaut prendre trop facile que trop dur.

La sociodynamique nous apprend que la conduite du changement consiste à gérer l'énergie des acteurs. La disperser sur un trop grand nombre de facteurs est un risque important d'échec. Mieux vaut être modeste et réussir, qu'ambitieux et échouer. Une approche graduelle permet d'engranger des *petits succès*, d'analyser ceux-ci, de les partager et d'en générer d'autres. *Un pilote peut comporter des échecs, des erreurs, mais il ne doit pas être un échec lui-même*.

Un pilote doit être limité dans le temps (entre 9 et 12 mois) :
- qu'est-ce qui fonctionne bien ?
- quelles sont les conditions qui ont permis au pilote de bien fonctionner ?[1]

1. Pour cette question, la comparaison entre au moins deux pilotes est indispensable.

Tableau 22 : Grille de choix des secteurs pilotes (noter de 1 à 5)

Critères de choix	Secteur 1	Secteur 2	Secteur n
1. Qualité du climat social dans le secteur			
2. Nombre d'équipes dans le secteur			
3. Complexité du process			
4. Leadership des animateurs			
5. Niveau de charge de travail			
6. Niveau de polycompétence			
7. Maîtrise d'outils de progrès (5S, Cedac, SMED…)			
8. Qualité de l'animation			
9. Stabilité de la performance			
10. Leadership du responsable de secteur			
…			
TOTAL			
Commentaires			
La note 1 est la plus faible : mauvais climat social, secteur comportant peu d'équipes, etc. ; la note 5 la plus élevée : charge de travail forte, très bonne qualité d'animation, etc. Le total permet de choisir deux équipes au profil différent ; Critère 1 : le climat social, l'ambiance de travail sont des critères importants, ce d'autant plus que le secteur va tester de nouvelles façons de travailler. Il va donc falloir y « mettre du sien », et accepter une part de tâtonnements et d'essais-erreurs ; Critères 2 et 3 : le nombre d'équipes rejoint la complexité du process. Nous recommandons de roder l'organisation cible sur des équipes d'un niveau de complexité relativement modeste ; Critères 4, 8 et 10 : même remarque que pour les critères 2 et 3 : si le leadership est trop peu affirmé, le pilote risque de s'en ressentir ; Critères 5, 7 et 9 : des secteurs trop chargés, ou focalisés sur la stabilisation de leurs rendements, risquent de manquer d'énergie pour se consacrer à la prise en charge des transferts d'activité ; Critère 6 : un secteur déjà familiarisé avec la polycompétence peut constituer un bon repère pour voir comment se passe le supplément de transferts.			

- qu'est-ce qui ne prend pas ?
- quels enseignements tirer pour le déploiement ?
- le schéma cible doit-il être amendé ? faut-il rajouter des moyens ? revoir le planning ?

Chapitre 2

Que déploie-t-on ?

« Les méthodes sont les habitudes de l'esprit
et les économies de la mémoire. »

RIVAROL

Il y a deux façons de déployer :

- soit l'on déploie des solutions ;
- soit de la méthode.

Dans le premier cas, les équipes ont, clés en main, les éléments à déployer : par exemple, tels indicateurs, tels transferts d'activité, tels chantiers.

Dans le second, c'est davantage un canevas qui leur est proposé ; libre à elles ensuite de définir un contenu qui leur soit spécifique.

Parmi les éléments de méthode, trois doivent être examinés :

- *les transferts d'activité* : la priorisation définie au moment des travaux sur les transferts d'activité tient-elle toujours ? Notre recommandation est de ne pas engager de nouveau transfert tant que les précédents ne sont pas parfaitement maîtrisés par l'équipe ;
- l*es chantiers prioritaires.* À côté des transferts, il convient de lancer *au moins un* chantier de progrès. Si encore aucun n'est lancé sur le site, les 5S semblent assez incontournables[1] ;
- *les indicateurs.* Comment va-t-on mesurer l'avancement du déploiement ? Quantitativement, mais aussi qualitativement ?

1. Cf. Ch. Hohmann (33), 2005.

Chapitre 3

À quel rythme déployer ?

« Une petite impatience ruine un grand projet. »

CONFUCIUS

Il n'y a pas de rythme idéal : le seul qui vaille est celui qui convient aux équipes. Autrement dit, les plannings doivent être arrêtés avec elles.

Le point d'attention, pour le chef de projet, est de ne pas calculer au plus juste son planning projet : il risque de se retrouver en situation de devoir annoncer des retards par rapport à ce qui était prévu, ce qui n'est jamais agréable pour les commanditaires… et pour lui.

Deux causes sont souvent à l'origine des retards :

- *Les périodes transitoires* – validation d'orientations, prise de décision, partage de résultats, passage d'une phase à l'autre – sont sous-estimées, voire oubliées. Or, au risque de nous répéter, *ces phases sont cruciales*, car c'est dans ces moments-là que se construit l'alignement de l'entreprise et de tous ses acteurs.
- *L'imprévu… n'est pas prévu*. L'imprévu est une donnée, en management de projet, qui peut être regardée comme la métaphore du verre à moitié vide ou à moitié plein. On peut considérer que, par nature, l'imprévu n'étant pas prévisible, il ne sert à rien de vouloir l'anticiper (verre à moitié vide). Raisonnement impeccable… que nous ne partageons néanmoins pas : l'imprévu n'est pas prévisible *quant à son contenu,* mais il l'est quant à son *existence même* (verre à moitié plein). On sait, avec un bon degré de fiabilité, que des événements de toutes sortes vont venir perturber l'agencement de départ. La réalité se moque souvent des diagrammes d'Henry Gantt[1]. Autant donc en tenir compte et prévoir *dès le départ* un certain « mou » dans le planning général. Mieux vaut prévoir un peu large, et être globalement juste, que dessiner un planning tiré au cordeau et sans cesse le réajuster. *Ce qu'on perd en précision de détail, on le gagne en précision d'ensemble*.

1. Ingénieur américain et consultant en management (1861-1919) ayant mis au point un diagramme, utilisé comme outil de planification.

Chapitre 4

Comment accompagner les équipes ?

« Personne ne se lasse d'être aidé. L'aide est un acte conforme à la nature. Ne te lasse jamais d'en recevoir ni d'en apporter. »

MARC-AURÈLE

Le « comment » est parfois l'objet des mêmes méconnaissances que les délais. Le chef de projet peut avoir à affronter des croyances, et, parmi celles-ci, l'idée qu'un déploiement se fait tout seul, que le discours vaut action, que l'action vaut résultat.

Cette croyance renvoie à certaines caractéristiques du mode de formation français, qui valorise le conceptuel sur l'exécution, le déductif sur l'inductif, l'argumentation sur l'écoute, qui ont fait le succès du taylorisme. De même que certains responsables politiques croient avoir agi quand ils ont parlé, certains dirigeants d'entreprise croient avoir rempli leur mission quand ils ont conçu une stratégie ou une organisation[1].

L'autodéploiement n'existe pas. C'est la raison pour laquelle *il est fortement recommandé de ne pas enlever de ressources au moment du déploiement*, au prétexte que, finalement, faire marcher une organisation fait partie de la mission quotidienne de l'encadrement.

Encore plus que la conception, *l'exécution réclame énergie, suivi, appui, persévérance*. Le déploiement constitue un volume de travail significatif. La charge de travail pour doter les équipes de tout l'outillage nécessaire à leur montée en autonomie est importante : plan de progrès du secteur, espaces de communication, tableaux de bord, parcours de développement, guide des procédures, chartes d'engagements mutuels, règles de vie de l'équipe, etc. (voir partie 5).

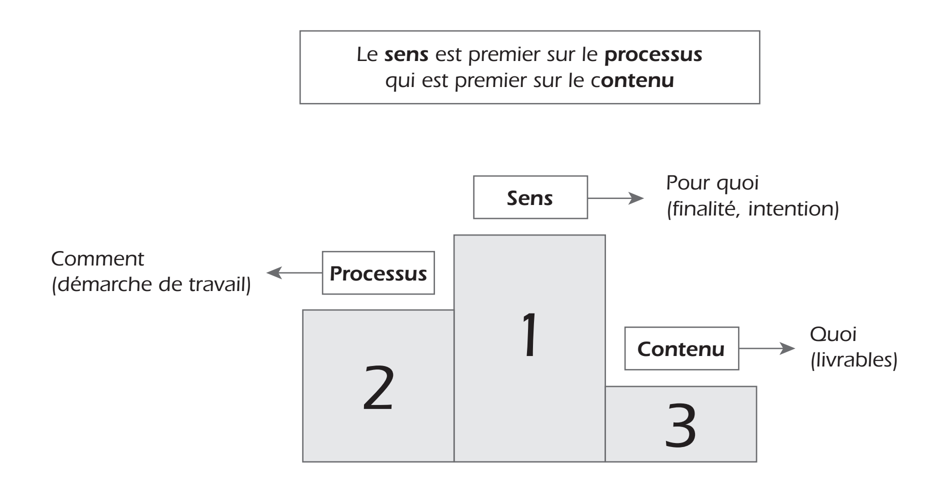
Par ailleurs, *les équipes et leur encadrement doivent être rassurés sur le fait qu'ils ne vont pas être laissés seuls pour déployer les équipes autonomes*. Quelques décisions hâtives suffisent à casser la confiance bâtie sur plusieurs mois.

Si le schéma cible a permis d'identifier des gains d'effectifs, il peut être judicieux de les conserver, au moins le temps nécessaire au bon enclenchement de la dynamique.

1. La culture anglo-saxonne, plus pragmatique, est moins sujette à cette dérive. Cf. L. Bossidy (80), 2003.

Bilan de la partie 4

Rappelons-le jusqu'à épuisement : *le processus de travail est le premier vecteur de communication*[1]. Les actes parlent davantage que les paroles. Le rôle du chef de projet porte tout autant sur le « quoi » (ce que nous appelons le « contenu », les livrables de votre projet) que sur le « comment » (que nous appelons le « processus »).



Le sens prime le processus, qui prime le contenu. Le projet doit être tiré par le *sens* qu'on veut lui donner. Les *processus* de travail ne font qu'en découler. Bien souvent, la hiérarchie est inversée : on se focalise sur les livrables, au détriment des processus et encore plus du sens. On aboutit ainsi à cette situation paradoxale de *projets impeccablement menés sur le plan du contenu, mais qui ne suscitent pas l'adhésion.*

La question des ressources à consacrer au déploiement relève de cette problématique. Pour des raisons de gains à court terme, le projet se voit parfois enlevé des ressources au moment du déploiement, brouillant ainsi une partie des messages véhiculés depuis le début de la démarche.

La réflexion sur la stratégie de déploiement peut être très courte. En une à deux séances de travail, le sujet peut être traité :

- par où commencer ?
- à quel rythme ?
- avec quelles ressources ?

Avec ces éléments-là en poche, le site est prêt à basculer dans la nouvelle organisation.

1. Cf. V. Lenhardt (16), 2002.

Partie 5

DÉPLOYER L'ORGANISATION CIBLE

« Le chemin est long du projet à la chose. »

MOLIÈRE

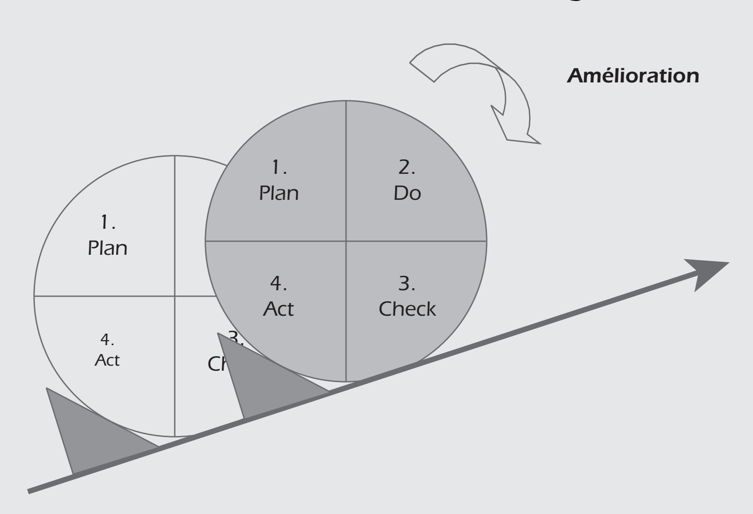
Partie 1	Partie 2	Partie 3	Partie 4	Partie 5	Partie 6
Définir le projet	Mobiliser l'entreprise	Concevoir l'organisation cible	Définir la stratégie de déploiement	Déployer la cible opérationnelle	Mettre en place une GRH favorisant le développement de l'autonomie

Voici fini le « premier » projet. Un beau parcours a déjà été réalisé, de la conception du projet et de ses chantiers, jusqu'à la livraison des principaux livrables, en passant par l'étape cruciale de mobilisation. Il reste à entamer un second voyage, qui est le déploiement.

La solidité de l'édifice va pouvoir être testée dans la « vraie vie », auprès de quelques pilotes cobayes. On ne construit pas un building de 30 étages avant de s'être assuré que les deux premiers, puis les cinq premiers, puis les vingt

premiers étages sont solidement arrimés. Des cales vont devoir être mises à chacune des étapes de la progression, ainsi que Deming nous l'a appris[1].

Schéma 18 : La roue de Deming



Déployer la cible organisationnelle signifie trois choses :

- accompagner la montée en puissance des fonctions support sur leur nouveau positionnement ;
- mettre en place les ressources transversales ;
- réussir les pilotes et, au-delà, appuyer les équipes de fabrication dans la prise en main de leur nouveau périmètre de responsabilités.

1. Cf. A. Chardonnet (96), 2002. Pour la petite histoire, William Deming (1900-1993), ingénieur américain, a dû son succès… aux Japonais. Ce sont eux qui, dès les années 1950, mettent les premiers en pratique ses thèses « anti-tayloriennes ». Ce n'est que dans les années 1980, devant les résultats de l'industrie japonaise, que ses compatriotes commencent à l'écouter. Son œuvre est assez largement méconnue. Parmi ses préceptes, certains rencontrent la philosophie des équipes autonomes : *« Instituez une formation permanente pour tout le personnel »*, *« Faites disparaître la crainte, pour que chacun puisse contribuer au succès de l'entreprise »*, *« Renversez les barrières entre les services. Le travail en équipe évitera les problèmes qui peuvent apparaître au cours de l'élaboration et de l'utilisation des produits »*, *« Supprimez les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux employés d'atteindre le "zéro défaut" et d'augmenter la productivité »*, *« Supprimez les quotas de production, la méthode dite "direction par objectifs" (DPO) et toute forme de management par les chiffres »*, *« Instituez un vigoureux programme d'éducation et d'amélioration personnelle »*. Le site de l'association française Edward Deming : http://www.fr-deming.org/index.html

Dans cette partie, nous ne détaillerons que la phase pilote. L'extension du déploiement, après la phase pilote, se fait sur la base de deux données d'entrée :

- les résultats du pilote : qu'est-ce qui doit être conservé de la cible ? qu'est-ce qui doit être amendé ?
- le volume de ressources d'accompagnement que l'entreprise peut consacrer à l'accompagnement des autres équipes. Celles-ci suivent le même cheminement de déploiement que les pilotes.

Schéma 19 : Déploiement de l'organisation cible

Accompagner les fonctions support

Les fonctions support se repositionnent sur trois missions clés :

- le développement de l'expertise sur leur domaine d'excellence (en particulier, la veille technologique) ;
- le pilotage de projets complexes ;
- l'appui aux équipes de fabrication.

Un point de vigilance concerne le profil du chef de service. Celui-ci doit être capable d'accompagner son service d'un positionnement de « faiseur » (« j'ai l'expertise, je la conserve et je vais faire ») à celui de support et d'appui au transfert (« j'ai l'expertise, je la développe et je vais aider les équipes de fabrication à faire »).

La réussite d'un service comme la Maintenance, par exemple, se jugera à l'aune du fait qu'il aura de moins en moins besoin d'intervenir en curatif (logique de pompiers) et réussira à dégager de plus en plus de temps sur le préventif et « l'amélioratif ».

Mettre en place les ressources transversales

Concernant les ressources transverses, essentiellement les supports de proximité, *leur rôle prend son sens par rapport aux besoins d'accompagnement des équipes.* C'est donc sur celles-ci que nous allons concentrer notre attention, autour de trois horizons de temps :

- les premiers jours : le basculement proprement dit ;
- la première année : la construction des modes de fonctionnement et des principaux outils ;
- au-delà de la première année : le développement de la dynamique de l'autonomie.

Appuyer les équipes de fabrication

Tableau 23 : La première année d'une équipe autonome

Objectif	**1. Basculer** Passer d'une organisation à une autre à l'aide d'un temps fort (cf. séminaire ci-dessous).	**2. Installer** Installer les nouveaux modes de fonctionnement.	**3. Construire** Construire les premiers outils et méthodes.	**4. Recueillir** Obtenir les premiers résultats par le lancement du plan de progrès.
Contenu	Journée de lancement ; Choix d'un nom et d'un visuel ; Début du travail sur les règles internes ; Choix des indicateurs et modalités d'animation ; Répartition des rôles de correspondants.	Mise en place des visuels de l'équipe (photos, nom…) ; Mise en place des supports de proximité ; Construction des activités du responsable de secteur, des animateurs, correspondants et supports de proximité ; Rédaction des règles de vie de l'équipe ; Rédaction des premières procédures (remplacement au poste, passation de consignes…) ; Mise en place de l'espace de communication.	Mise en place des premiers correspondants ; Premiers transferts d'activité (et transferts d'effectifs si besoin) ; Construction du plan de progrès ; Poursuite de la rédaction des procédures ; Préparation des chartes d'engagements mutuels.	Finalisation du guide des procédures ; Lancement des projets d'équipe ; Réalisation des premières formations : communication, management.
Durée approximative	1 semaine.	2 mois.	4 mois.	6 mois.

Chapitre 1

Les premiers jours de la vie de l'équipe autonome

« Se donner du mal pour les petites choses, c'est parvenir aux grandes, avec le temps. »

SAMUEL BECKETT

Le basculement en équipe autonome nécessite un peu de cérémonial, de symbolique, un espace de temps dédié à la construction de l'équipe. Celui-ci est assez court (entre 1 et 2 journées), mais il doit « marquer le coup ».

Idéalement, chaque équipe qui bascule dans la nouvelle organisation est parrainée par un membre du comité de direction. Le rôle de ce parrain est d'être un « protecteur » bienveillant et attentif. Il n'a pas de vocation opérationnelle, uniquement celui d'être le représentant de l'équipe à un niveau de décision élevé, un médiateur possible en cas de problème.

Pour le basculement, nous nous appuyons sur deux apports :

- les travaux de William Schutz sur le fonctionnement des équipes ;
- le jeu d'entreprise mis au point par le Centre international de la pédagogie d'entreprise (CIPE)[1].

L'objectif est de proposer un séminaire d'un format de deux jours, au cours duquel l'équipe va apprendre à se connaître.

1.1 William Schutz au service des équipes performantes[2]

Schutz a identifié trois besoins fondamentaux à satisfaire pour que des individus forment une équipe performante :

1. http://www.cipe.fr/
2. Les éléments de ce paragraphe sont issus de V. Cornet (97), 1995. Les travaux de William Schutz (1925-2002) sont incontournables pour qui travaille sur le développement des équipes. Cf. W. Schutz (98), 1974 et (99), 2006.

1.1.1 L'inclusion, ou le besoin de se sentir important

Quand un groupe, une équipe, se constitue, chacun chercher à y trouver sa place. Selon les tempéraments, certains se mettent en retrait, d'autres en avant, mais tous se posent la question : « Ai-je une place dans ce groupe ? Et laquelle ? ».

C'est ce que Schutz appelle le *besoin d'inclusion :* le besoin de se sentir considéré, reconnu, intégré par le groupe.

Il est donc bon de prévoir, lors du lancement d'une équipe, un temps où les membres vont apprendre à se découvrir, à se connaître (et reconnaître) mutuellement.

1.1.2 L'influence, ou le besoin de se sentir compétent

Dans un second temps, se manifeste un *besoin d'influence*, qui va se traduire par deux types de questions :

- quelles relations vais-je établir avec mon chef ?
- quelle position vais-je occuper par rapport à mes collègues ?

Ces deux questions renvoient finalement à une seule préoccupation : se sentir influent et compétent. Que vais-je faire dans le groupe ? Quel va être mon rôle, mes responsabilités ? Comment vais-je pouvoir utiliser mes compétences ? Quelle « influence » vais-je avoir ?

Pour satisfaire ce besoin de se sentir influent et compétent, il faut prévoir un moment sur les rôles, où chacun – le chef d'équipe en premier lieu – peut exposer ce qu'il sait faire et ce qu'il a envie de faire

1.1.3 L'ouverture, ou le besoin de se sentir apprécié

Le troisième et dernier besoin émerge à partir d'un certain degré de maturité de l'équipe. C'est le *besoin d'ouverture*.

L'ouverture, c'est la qualité de relations et de confiance qui existe dans un groupe : « peut-on parler en toute transparence ? dire quand ça ne va pas ? avouer ses erreurs, ses limites, ses incompétences ? »

Ce troisième besoin est ambigu à exprimer :

- d'un côté, les membres de l'équipe redoutent de se « mettre à nu » ;
- de l'autre, ils souhaitent pouvoir dire qui ils sont, travailler en confiance.

C'est au chef d'équipe – idéalement accompagné d'un intervenant extérieur – de créer le climat de confiance suffisant pour que les membres ne redoutent pas de se révéler. Une façon possible de faire, pour lui, est, d'une part, de commencer par se dévoiler lui-même ; d'autre part, d'accueillir favorablement les personnes qui osent le faire.

Un point d'attention : s'il faut encourager les personnes à faire preuve d'ouverture, on ne peut les y forcer ; ce serait faire preuve d'un manque… d'ouverture. Le comportement d'ouverture, plus que tout autre, doit reposer sur le volontariat.

Des activités *outdoor* en équipes, suivies d'une séance de débriefing, peuvent être une bonne occasion pour *initier* des comportements d'ouverture.

1.2 Fonctionner en équipe autonome sous forme de jeu[1]

Nous décrivons ci-dessous le jeu dans ses grandes lignes.

1.2.1 Quel est l'objectif pédagogique du jeu ?

L'objectif pédagogique du jeu est d'être capable :

- de décrire les rôles au sein d'une équipe autonome ;
- de décrire les différents niveaux de relations de l'équipe avec les autres services du site (fonctions support, supports de proximité) ;
- d'identifier le bon interlocuteur en cas de dysfonctionnement ;
- d'énoncer les indicateurs de performance de l'équipe afin de maîtriser la performance ;
- de définir les bases du fonctionnement de l'équipe (identité, règles, animation…) ;
- de décrire le déroulement du pilote sur 9 à 12 mois.

1.2.2 Quel est le contenu du jeu ?

Les participants sont divisés en sous-groupes, représentant autant d'équipes. Ces équipes vont réaliser trois phases de production, durant lesquelles les principaux indicateurs (fabrication, qualité, hygiène, sécurité, pertes matières) seront impactés par des incidents.

Les équipes pourront se protéger des incidents en acquérant des atouts, qu'il faudra bien choisir afin d'obtenir la protection pertinente.

1.2.3 Comment se déroule le jeu ?

1. Découverte des soutiens (5 minutes) :

- L'équipe est invitée à identifier les soutiens potentiels dont elle dispose : services de maintenance, qualité, RH, etc.

1. Les données ci-dessous sont issues d'un jeu créé par le CIPE.

2. Mise en place des indicateurs (20 minutes) :

- Un texte est distribué aux participants. Celui-ci décrit une discussion qui a eu lieu à propos de la performance de la semaine passée. Deux interlocuteurs sont en désaccord. Les participants doivent identifier les indicateurs pertinents qui permettraient d'objectiver la situation. Une fois d'accord sur le ou les indicateurs utiles, les participants définissent son mode de calcul et de mise à jour.
- L'objectif de cette séquence est de redonner aux indicateurs leur fonction : objectiver les situations et servir l'action.

3. Calcul de la performance (10 minutes)

- L'animateur explique comment le jeu fonctionne : des points sont gagnés ou perdus en fonction de la réaction aux événements.
- D'une simulation à l'autre, les participants voient leur performance progresser ou régresser.

4. Explication des simulations

- Un texte est lu, décrivant une situation vécue dans un passé proche. Les équipes doivent découvrir les points forts et les points faibles de la situation, et choisir leurs atouts en conséquence.
- Chaque équipe ne peut mettre en place que 4 atouts, alors qu'idéalement il en faudrait 6 pour éviter l'incident.

5. Lecture des atouts

- L'animateur distribue les atouts sous forme de cartes. Il les lit et s'assure de leur compréhension.
- Exemples d'atouts :
  - esprit d'équipe ;
  - formation à l'automaintenance ;
  - supports de proximité ;
  - méthode SMED (ou 5S…) ;
  - animation des indicateurs de performance ;
  - réunions d'équipe.
- Pour chaque atout, les participants :
  - donnent une illustration concrète ;
  - disent à quoi sert cet atout, et contre quoi il protège ;
  - explicitent comment le mettre en œuvre.

6. Déroulement des simulations (50 minutes pour la première, 30 pour les deux suivantes, du fait d'un temps d'explication moindre)

- La simulation recouvre une période de 12 jours. Au cours de ces 12 jours, se produiront de façon aléatoire :
  - 6 incidents ;
  - 2 événements organisationnels ;
  - 4 questions.
- *Exemple d'incident :* « Nous avons décidé de réduire les défauts produits. Au bout de 2 heures de réunion, nous n'avons aucun plan d'action, car aucune mesure factuelle ne nous permet de savoir quoi faire » (atout : animation des indicateurs).
- *Exemple d'événement organisationnel :* « La DRH a conçu les plans de formation répondant aux besoins des équipes. Elles se réunissent pour voir comment mettre en œuvre ce qu'elles ont appris » (atout : appui de la DRH).
- *Exemple de question :* « Voici une liste de tâches de maintenance. Dites celles qui relèvent de la responsabilité du Service Maintenance, et celles qui relèvent des équipes. »

7. Bilan du jeu. « Qu'avons-nous appris ? » Chaque participant est invité à partager son sentiment par rapport au jeu. L'animateur peut revenir à la fin sur les enseignements clés :

- l'équipe a des soutiens autour d'elle, elle n'est pas seule. *L'autonomie n'est pas l'indépendance* : c'est la capacité à savoir se faire aider, à travailler avec les bonnes compétences au bon moment ;
- parmi les soutiens de l'équipe, les supports de proximité, qui sont des postes entièrement dédiés à l'appui des équipes ;
- l'importance et la signification des indicateurs de performance, et leur lien avec les priorités du site ;
- le lien entre la performance de l'équipe et le niveau de compétences des équipiers.

1.3 Trame du séminaire de lancement d'une équipe autonome

Tableau 24 : Séminaire de lancement d'une équipe autonome

Étapes	Objectifs	Contenu	Modalités	Durée
Constitution de l'équipe.				**1re demi-journée.**
	Redonner le sens.	Rappel des enjeux du projet d'équipes autonomes, de la nouvelle organisation ; Rappel de la finalité et des modalités du pilote.	Présence du directeur du site.	
	Protéger le groupe.	Le groupe définit les règles avec lesquelles il veut fonctionner durant le séminaire. *Exemple* : écoute mutuelle, non-dévalorisation, confidentialité des propos, participation active, coresponsabilité sur le déroulement, etc. Le but de ces règles est de protéger le groupe, afin que chacun se sente en sécurité et puisse apporter ce qu'il est en toute sérénité.	Tour de table libre.	
	Apprendre à se connaître (besoin de Schutz abordé : inclusion)[1].	Quel enfant j'étais ; Quel adolescent j'étais ; Quel adulte je suis : Quelles sont mes questions du moment ? Ce qui me passionne et me motive dans la vie Quelles sont mes fragilités ? Comment je me vois dans 10 ans ? Qu'est-ce que j'ai envie de donner à l'équipe ?	Réflexion individuelle (30 minutes), écriture des grandes lignes sur papier, puis restitution au groupe (5 minutes chacun). Le temps et les questions doivent être adaptés au nombre de participants.	
Jeu pédagogique				**2e demi-journée.**
	Découvrir les bénéfices d'un fonctionnement en équipe autonome.		Voir ci-dessus.	

1. Je dois cette partie à Nicolas Schilfarth, coach, que je remercie.

Construction des premiers éléments de fonctionnement.		**3e demi-journée.**
Définir les éléments d'identité.	Se choisir un nom ; Se choisir un symbole visuel.	Chacun propose trois noms et trois symboles. Mise en commun puis choix (par vote) de trois noms et trois symboles, puis d'un seul.
Identifier les compétences et les énergies (besoin de Schutz abordé : influence).	Chacun indique les équipements qu'il sait piloter, avec quel niveau de maîtrise (1. en apprentissage, 2. sans accompagnement, 3. capable de former) ; Chacun indique le ou les rôles de correspondants pour le(s)quel(s) il est volontaire : sécurité, hygiène, indicateurs, etc. Donner de la visibilité sur le déroulement du pilote : les prochains jours, les prochains mois, le bilan au bout de 9 mois ; Évaluer le séminaire : ce que j'ai trouvé de positif ; ce qui reste un sujet de préoccupation pour moi.	Affichage d'une matrice de polyvalence ; Chacun vient se positionner à l'aide de gommettes de couleur.
Activité ludique.		**4e demi-journée.**
Construire des liens personnels (besoin de Schutz abordé : ouverture).		

Chapitre 2

La première année de la vie de l'équipe autonome : construire ses outils et ses modes de fonctionnement

« La réalisation réside dans la pratique. »

BOUDDHA

Les deux jours de séminaire ont pour but de « basculer » dans la nouvelle organisation, de symboliser le passage d'un mode à un autre, et de faciliter l'abandon de l'ancien mode de fonctionnement.

Maintenant, l'équipe est prête pour construire ses outils et ses modes de fonctionnement. Cette partie décrit les principaux outils dont elle va avoir besoin :

- sa carte d'identité ;
- le guide des procédures ;
- les règles de vie de l'équipe ;
- l'espace de communication ;
- les DILO cibles et les fiches de mission ;
- le plan de transfert d'activités ;
- la mise en place des correspondants ;
- la charte d'engagements mutuels ;
- le plan de progrès.

2.1 La carte d'identité de l'équipe

La carte d'identité, c'est ce qui définit l'équipe : nom, missions, produits & services, photo des membres, chiffres clés, priorités de l'année, matrice de polyvalence (tableau 25).

Tableau 25 : Matrice de polyvalence

	Équipement A	Équipement B	Équipement n
M. André			
Mme Martin			
Mme Jacques			
M. Dupont			
M. Durand			
…			

En formation	*Je peux remplacer*	*Je maîtrise*

2.2 Le guide des procédures

Par procédures, nous entendons les modes de fonctionnement de l'équipe et du secteur. Leur rédaction peut s'étendre sur plusieurs mois, en fonction de la disponibilité des équipiers. L'idée est d'écrire rapidement les plus essentielles, si possible collectivement afin d'habituer les équipiers à réfléchir ensemble à leurs pratiques.

Tableau 26 : Guide des procédures[1]

Procédure n° 1 : Demande d'intervention de la cellule d'appui		
Démarrage	**Maturité**	**Excellence**
Chaque opérateur, lorsqu'il se trouve confronté à un problème qu'il ne peut résoudre seul (ou avec l'aide d'autres opérateurs), contacte l'interlocuteur métier de son équipe. Si l'interlocuteur métier sollicité ne peut résoudre le problème, il contacte l'appui métier de la cellule. Le suppléant de l'interlocuteur métier contacte la cellule d'appui lorsque celui-ci est absent. Le nom, la fonction ainsi que les coordonnées des membres de la cellule d'appui sont connus des interlocuteurs métiers et affichés au sein de la zone d'animation du secteur. L'appel d'assistance à la cellule d'appui ne se fait que lorsque l'équipe ne dispose pas des compétences pour résoudre le problème. L'interlocuteur flux contacte systématiquement l'appui d'animation lorsque le problème relève du management (conflits, affectation aux postes, arrêt de travail, etc.) ou de l'animation de l'équipe. Seul l'appui d'animation prend la décision d'appeler l'appui métier en dehors des horaires de journée. Chaque intervention de la cellule d'appui est comptabilisée par celle-ci (nature de l'intervention, temps passé…) et imputée à la performance du secteur.	Les demandes d'assistance de la cellule sont mentionnées par les interlocuteurs métiers lors du passage des consignes (raison de l'appel, nature de l'intervention, solution apportée, etc.). Une préanalyse de la situation est réalisée par l'interlocuteur métier avec les autres opérateurs lorsqu'il appelle l'appui métier.	Les interlocuteurs métiers des trois équipes proposent de nouvelles règles d'intervention de la cellule et les font évoluer en fonction du développement de l'autonomie du secteur : évolutions validées par la cellule de pilotage.

1. Je dois les deux tableaux ci-dessous à Franck Raspo, consultant en management, que je remercie.

Tableau 27 : Exemples d'autres procédures

1	Passage des consignes entre équipes.
2	Affectation aux postes de travail.
3	Gestion de la polyvalence et de la polycompétence.
4	Gestion des absences programmées et des congés.
5	Gestion des absences momentanées (pauses…).
6	Alerte en cas de sur/sous-charge ponctuelle individuelle/collective.
7	Élaboration et suivi de plans d'action.
8	Élaboration et suivi de plans de progrès.
9	Communication descendante et transverse dans le secteur.
10	Mise à jour des panneaux d'affichage et des indicateurs.
11	Analyse et animation autour des indicateurs.
12	Traitement des conflits internes.
13	Conduite de réunions au sein du secteur.
14	Élaboration du plan de formation, évaluation du besoin en ressources.
15	Chantiers TPM.
16	Élaboration et mise en œuvre du planning de maintenance préventive.
	…

2.3 Les règles de vie de l'équipe

Parfois, des équipes connaissent des tensions parce qu'un ou plusieurs de leurs membres n'ont pas le comportement requis ; les reproches, accusations, procès d'intention commencent à dégrader l'ambiance.

Une règle veut que *l'on ne peut reprocher à quelqu'un son comportement si l'on n'a pas pris la peine, auparavant, d'expliciter ce qu'on attendait de lui*.

Exemple : il est difficile de reprocher à un opérateur de ne pas nettoyer son poste de travail si personne n'a dit que c'était important de le faire. Les cas d'application sont innombrables : respect des horaires, modalités de remplacement, temps de pause, utilisation des pièces détachées, etc.

Bien souvent, ces règles sont considérées comme évidentes, et ne font jamais l'objet d'une explicitation, encore moins d'un document écrit.

Parmi les procédures, il faut faire réfléchir l'équipe, en groupe, sur les modalités de règlement de ses conflits ou tensions. Généralement, ce travail est apprécié, car il montre un management soucieux de se préoccuper de l'équipe *y compris quand quelque chose ne va pas.*

Les règles peuvent être très diverses : ponctualité, entraide, solidarité, franchise, honnêteté, propreté, respect de l'autre, engagement dans les résultats, rigueur dans l'application des plannings, prise d'initiative, etc. (voir tableau 28). L'important est moins le contenu *stricto sensu*, qui peut varier d'une équipe à l'autre, que le processus : le fait que l'équipe se parle autour des règles qu'elle veut mettre en place.

2.4 L'espace de communication

Nous ne développons pas cette pratique, largement détaillée dans le livre de Michel Greif[1].

Cet espace est le cœur de l'équipe, le centre géographique où se déroulent les points d'information, toutes les réunions courtes, où se prennent les décisions. C'est là que sont affichés les différents éléments définissant l'équipe (carte d'identité, règles de vie…), ainsi que les informations dont l'équipe a besoin : stratégie de l'entreprise et du site, principaux plans d'action, matrices de polyvalence, etc (*cf.* schéma 21).

2.5 Les DILO cibles et les fiches de mission

Nous avons croisé cet outil dans la partie 2 : il avait permis de compléter les enseignements du Diagnostic partagé, en faisant le zoom sur quelques postes clés.

Cet outil peut être réutilisé pour mettre en place de nouvelles fonctions, par exemple les supports de proximité. La mise en place de nouveaux postes est souvent un peu longue, car ceux qui les prennent en main ne savent pas tout de suite comment faire : « Comment démarrer la semaine ? par où commencer ? comment travailler avec les autres ? dans quelles réunions m'intégrer ? comment, concrètement, traduire dans un agenda les missions listées dans la fiche de mission ? »

Autant l'exercice initial consistait à observer ce que faisait la personne, autant l'exercice du DILO cible est projectif. Il consiste à dessiner un planning type, sur une base hebdomadaire ou mensuelle.

Le but n'est pas tant de constituer un agenda à suivre à la lettre, que d'aider le détenteur du poste à « mettre le pied à l'étrier ». Cet outil a une durée de vie limitée, le temps que le détenteur se sente à l'aise dans son nouveau poste et définisse son propre agenda.

1. M. Greif (32), 1998.

Schéma 20 : Espace de communication

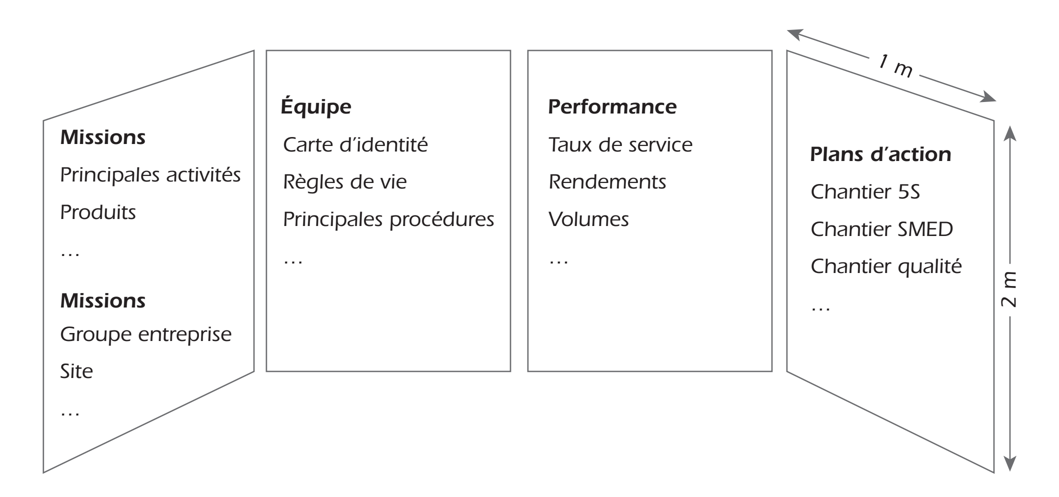


Tableau 28 : Les règles de vie de l'équipe



La vie de l'équipe

Nous respecter les uns les autres, même en cas d'avis divergent ;
Faire preuve de solidarité entre nous, d'entraide et d'esprit de groupe ;
Bien intégrer un temps de formation en double sur les postes, et signaler tout besoin de compléments de formation sur tel ou tel point du poste ;
Respecter au maximum les plannings des effectifs lorsque ceux-ci ont été communiqués.

Les exigences au quotidien

Tenir propre son poste de travail et ranger le matériel utilisé ;
Filmer et identifier systématiquement tous les produits non conformes de l'atelier ;
Reclasser les documents d'assurance qualité après chaque utilisation et signaler tout besoin de remise à jour ;
Anticiper les besoins en documents d'enregistrement et ne pas utiliser les originaux prévus pour réaliser les copies ;
Conserver les étiquettes sur les ingrédients utilisés dans l'atelier.

Tableau 29 : DILO cible « support de proximité »[1]

NOM : M. Martin	**Secteur : Java**
07 h 00-7 h 30	
07 h 30-8 h 00	
08 h 00-8 h 30	**Tour d'atelier :** analyse avec les opérateurs de la sécurité, qualité, production, dysfonctionnements, cylindres disponibles, séries en cours, série suivante prévue, vérification du remplissage tableau et cahier de mise en œuvre, coup d'œil sur le rangement, visite de la cave.
08 h 30-9 h 00	
09 h 00-9 h 30	**Fours :** analyse avec l'opérateur de la sécurité, qualité, rangement, en cours de recuit de fours, stock métal recuit lignes 1 500 et 1000, fonctionnement de la machine. Échanges avec le personnel de déchargement des camions, approvisionnement des bobines, préparation des mandrins pour expédition et des cylindres, relevé des feuilles de travail à la cisaille WT, relevé et analyse des dysfonctionnements des machines sur les feuilles de travail. Descendre les feuilles de travail au bureau des méthodes.
09 h 30-10 h 00	Réunion flux : charge outils, urgences, délais, rebuts.
10 h 00-10 h 30	
10 h 30-11 h 00	Affichage et commentaires des actions suite à la réunion flux.
11 h 00-11 h 30	
11 h 30-12 h 00	Préparation de l'en-cours pour la nuit.
12 h 00-12 h 30	
12 h 30-13 h 00	
13 h 00-13 h 30	
13 h 30-14 h 00	Tour d'atelier : même circuit que le matin.
14 h 00-14 h 30	
14 h 30-15 h 00	
15 h 00-15 h 30	Préparer les feuilles de recuit. Sortir la mise en œuvre par bobine et par série (+ bons de désaffectation). Contrôle de qualité sur les produits sortis.
15 h 30-16 h 00	
16 h 00-16 h 30	
16 h 30-17 h 00	Préparer les programmes pour les 3 équipes, gestion des hommes (RTT, CP, maladies, intérims), participation éventuelle à des actions de progrès. Préparer les demandes de travaux préventifs. Relever les feuilles des chariots.
17 h 00-17 h 30	
17 h 30-18 h 00	

1. Je dois cet outil ainsi que le précédent à Bruno Séchet, consultant en management, que je remercie.

<table>
<tr><th colspan="4">Autres événements à suivre</th></tr>
<tr><td colspan="2">Commandes de cylindres à rectifier + retour cylindres rectifiés ;
Suivi des recuits des plats brasés plaqués ;
Tour de la cave – vérification marche du filtre + purge + ajout kérosène et dope 1 fois/semaine.</td><td colspan="2">Commandes petit matériel ;
Remontée des erreurs (mise à jour des séries de laminage et des bons de laminage) ;
Audits sécurité (2 fois/mois) + audits 5S ;
Réunion AMM et AQP.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Remplaçant en cas d'absence :
M. Durand</th><th colspan="2">Validation :</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Responsable de production :</td><td>Responsable de secteur :</td></tr>
</table>

Tableau 30 : Fiche de mission support de proximité maintenance[1]

<table>
<tr><th>Missions et responsabilités</th></tr>
<tr><td>Il contribue au développement de la performance des secteurs en matière de maintenance :
▪ en identifiant les besoins d'accompagnement des équipes ;
▪ en utilisant et/ou mettant en main les outils et méthodes pour accroître la performance du secteur sur le domaine « maintenance » ;
▪ en assurant la bonne interface entre les parties prenantes (responsable de production, responsables de secteur, animateurs, correspondants, service maintenance, électromécaniciens et autres supports de proximité).</td></tr>
<tr><th>Relations de travail</th></tr>
<tr><td>Il est rattaché hiérarchiquement au responsable de production ;
Il est en appui des responsables de secteur pour développer la performance et valider les plans d'action qu'il propose ;
Il s'appuie sur les correspondants au sein des équipes ou secteurs ;
Il est en lien étroit avec les services support sur des aspects méthodologiques ou de projet ;
Il est animé fonctionnellement par le service support maintenance (en particulier pour le développement de ses compétences).</td></tr>
<tr><th>Points clés du rôle</th></tr>
<tr><td>Fonctionnement en mode transversal (relationnel non hiérarchique) ;
Anticipation ;
Prise d'initiative et force de proposition.</td></tr>
</table>

1. Je dois cet outil à Nicolas Mérienne, responsable de production, que je remercie.

Principales activités
1) Identifie les besoins d'accompagnement des équipes définit les besoins d'accompagnement à partir des priorités de la production et des plans de progrès des secteurs ; contribue au développement des compétences : ▪ identification des besoins de formation pour opérateurs et électromécaniciens ; ▪ élaboration de cahiers des charges de formation ; ▪ accompagnement/tutorat des électromécaniciens ; ▪ animation de modules ; ▪ support du chef de secteur dans les évaluations des compétences des équipes. organise les partages d'expérience entre électromécaniciens des secteurs. ***2) Utilise et/ou met en main les outils et méthodes pour accroître la performance des secteurs*** suit la performance des équipements (taux de pannes, incidents qualité, etc.) : ▪ s'informe des faits marquants quotidiens dans les secteurs ; ▪ réalise l'analyse des pannes ; ▪ suit et anime des plans d'action techniques. conçoit et/ou anime les outils et méthodes de progrès techniques (automaintenance, changement de format) ; gère le budget maintenance : ▪ participe à l'élaboration du budget des secteurs (entretien courant, dont contrats) avec le responsable de production ; ▪ suit l'avancée budgétaire (consolidation, écarts, planification, optimisation, etc.) ; ▪ propose des évolutions sur le magasin de pièces détachées (quantité et type de pièces). accompagne certaines interventions techniques : ▪ suit les travaux d'amélioration et suit les travaux de préventif ; ▪ coordonne avec le service méthodes les évolutions du plan de préventif. ***3) Assure la bonne interface entre ressources*** coordonne les effectifs de maintenance dédiés aux secteurs de l'unité de production : ▪ conçoit et anime les plannings en relation avec les responsables de secteur (en s'assurant de la disponibilité des compétences nécessaires à l'activité). s'assure de la bonne coordination entre les acteurs : ▪ au sein de l'unité de production (correspondants, électromécaniciens, animateurs, responsables de secteur, responsable de production, supports de proximité) ; ▪ hors unité de production (relations avec les services support, et notamment le service maintenance : travaux neufs, méthodes, magasin, experts, et également les supports de proximité maintenance des autres unités de production) ; ▪ hors usine (relations avec certaines entreprises extérieures et avec les supports de proximité maintenance des autres usines). est force d'alerte et de propositions sur les dérives (constatées ou possibles) sur les équipements (auprès du responsable de production, responsables de secteur et des fonctions support).

Animation
Réunion de performances des secteurs ;
Réunion mensuelle des secteurs animée par le responsable de secteur ;
Réunion mensuelle ACPA par secteur (actions correctives, préventives et amélioratives) ;
Réunion des électromécaniciens de l'unité de production ;
Participation aux réunions du service maintenance ;
Réunion encadrement de l'unité de production (responsable de production, responsable de secteur, supports de proximité).

2.6 Les transferts d'activités

C'est maintenant qu'ils peuvent démarrer, selon le planning arrêté lors des travaux sur les fonctions support (partie 3), revu au moment de la réflexion sur la stratégie de déploiement (partie 4).

Lors d'un retour d'expérience, une entreprise avait exposé une méthode intitulée : « 6 tâches en 6 mois ». Cette méthode en vaut une autre, il n'y a pas de règle stricte en la matière.

Les points de vigilance sont les suivants :

- les transferts doivent se faire *en accord* avec les parties concernées, entre la Production et les autres fonctions (Maintenance, Qualité…). L'accord doit se faire sur la nature des activités transférées, mais surtout sur les *conditions* du transfert : comment la fonction support va-t-elle aider à la prise en main des activités ? Combien de temps souhaite-t-on qu'elle demeure en appui ?
- les transferts doivent se faire *progressivement :* de nouveaux transferts ne doivent intervenir que si les précédents sont bien maîtrisés.

2.7 Les correspondants

L'animation des correspondants est une activité importante des supports de proximité. Des correspondants peuvent être nommés sur tous les sujets prioritaires du site et/ou de l'équipe : sécurité, qualité, hygiène, environnement, documentation, formation… Chaque équipe peut définir sa propre liste de thèmes couverts par des correspondants.

L'avantage de disposer de correspondants est double :

- les supports de proximité disposent de relais dans les équipes pour animer les plans d'action. On multiplie ainsi le nombre d'acteurs concernés ;
- c'est un excellent moyen pour développer les compétences et l'esprit de responsabilité. L'idéal est de mettre en place des rôles tournants : un opérateur peut ainsi être correspondant sur un sujet pendant 12 à 24 mois, puis changer et prendre un autre rôle.

2.8 Les chartes d'engagements mutuels

La mise au point du plan de transfert d'activités est une excellente occasion de développer la coopération entre la Production et les fonctions support. Mais il faut aller au-delà. De même que les règles internes à l'équipe doivent être débattues, rédigées et affichées, de même *les attendus mutuels entre les services doivent être explicités.*

Le processus se déroule en trois temps :

- *1er temps :* un groupe de travail, composé de membres de la Production et de la fonction support concernée (exemple : la Maintenance), travaille, en deux sous-groupes, sur deux points :
  - question 1 : « Quels sont vos besoins par rapport à l'autre service/Fonction ? Qu'attendez-vous de lui/elle ? »
  - question 2 : « Quels engagements êtes-vous prêts à prendre auprès d'eux pour qu'ils répondent à vos attentes ? »

Les deux sous-groupes travaillent en parallèle dans deux salles différentes.

- *2e temps :* les deux sous-groupes se regroupent et mettent en commun leurs travaux :
  - chaque sous-groupe expose à l'autre les attentes et les engagements ;
  - les deux sous-groupes débattent, identifient les points d'accord et de désaccord.
- *3e temps* :
  - formalisation des attentes et engagements ;
  - formalisation de la procédure de révision : par exemple, réunion d'une partie des participants une fois par an pour faire le point sur le respect de la charte d'engagements mutuels et la mise à jour des besoins et attentes ;
  - identification du mode d'arbitrage sur les points de désaccord (exemple : en comité de direction).

2.9 Le plan de progrès de l'équipe

Au bout de six mois, on peut estimer que les « fondamentaux » de l'équipe sont en place :

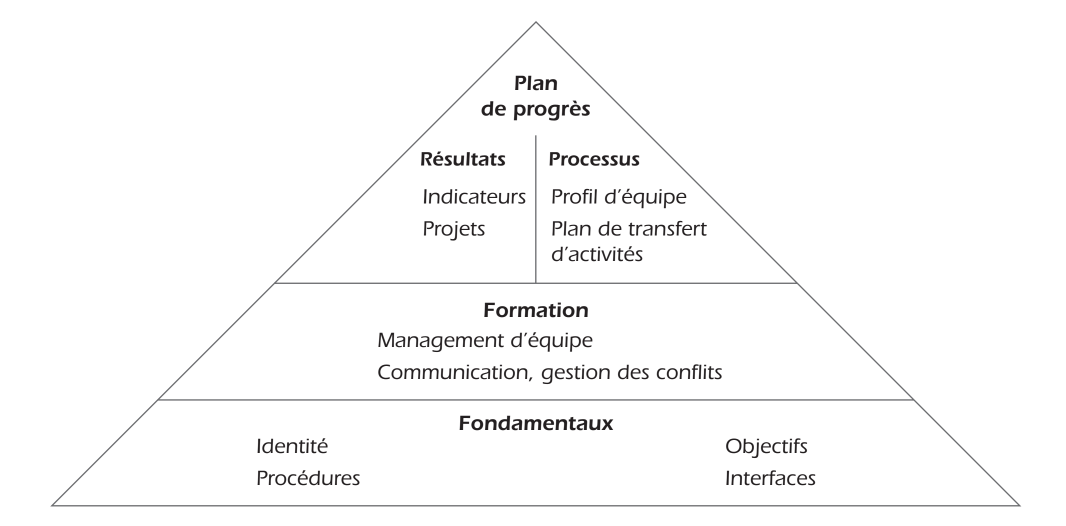
- les structures : animateurs, responsables de secteur, supports de proximité, correspondants ;
- les premières marches de la polycompétence, *via* les transferts d'activité ;
- les règles, procédures et modes de fonctionnement nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe.

Cette durée est approximative et doit être ajustée en fonction du contexte. Elle dépend de multiples facteurs : la situation économique, le volume de ressources mobilisables pour accompagner le projet, le niveau de compétences des équipes, la qualité du mana-

gement, la qualité du climat social et du dialogue avec les représentants du personnel, le niveau visible d'engagement de la direction[1]. Disons que s'il faut plus de six mois pour mettre en place les basiques, le chef de projet doit s'interroger sur la dynamique d'ensemble du projet et sur l'adéquation entre ambition et moyens : un projet trop dilué dans le temps perd de sa force de mobilisation.

Au bout de ces 6 mois, on peut engager la formalisation du plan de progrès et la réalisation des premières formations.

Schéma 21 : La dynamique de l'équipe



2.9.1 Bâtir le plan de progrès sur 4 piliers

Le plan de progrès de l'équipe est le cœur de la dynamique de développement et d'autonomie de l'équipe. Il est bâti sur quatre piliers : le plan de transfert d'activités, les indicateurs, les projets, le profil de l'équipe.

Le plan de transfert d'activités

Déjà évoqué précédemment, nous n'y reviendrons pas ici.

1. Nous insistons sur ce caractère *visible :* certaines directions d'entreprise sont surprises du décalage entre leur engagement sur les projets, qu'elles estiment fort, et le résultat sur le terrain ; l'engagement n'a de valeur que s'il est perceptible par le terrain. Je remercie André Kotlarevsky, spécialiste du management de la sécurité, d'avoir attiré mon attention sur ce point.

Les indicateurs

On distingue trois types d'indicateurs :

- **Les indicateurs de résultat.** Ils mesurent la performance *finale* de l'équipe, ils découlent des indicateurs globaux du site. Ce sont les indicateurs que souhaite suivre la direction.
  Exemple : taux de service, TRS, prix de revient, etc.
- **Les indicateurs de processus.** Ils sont une déclinaison des indicateurs de résultat en variables pertinentes pour l'équipe, sur lesquelles l'équipe peut agir.
  Exemple : temps de panne, quantité produite, temps de changement de format, volume de produits au rebut, temps des micro-arrêts, etc.
- **Les indicateurs de contexte.** Ils donnent des indications permettant d'expliquer un certain état de fait.
  Exemple : nombre d'intérimaires, état des ventes, état des stocks, etc.

Les projets d'équipe

Ils reflètent les priorités de l'équipe, elles-mêmes déclinaison des priorités du site. On entend par projets aussi bien les plans d'action menés, par exemple, par les correspondants, que des projets menés au niveau de toute l'équipe : 5S, SMED, automaintenance, CEDAC, etc.

Suivre les projets et les indicateurs de l'équipe, en un mot ses résultats, n'est pas suffisant. Une équipe peut, à un instant T, obtenir d'excellents résultats, et pour autant ne pas y être pour grand-chose ; et inversement : une excellente équipe peut obtenir de médiocres résultats, alors que ses fondamentaux sont en place.

À côté d'un suivi des résultats, il faut donc aussi suivre les processus, c'est-à-dire la dynamique de progrès dans laquelle l'équipe s'inscrit. *Ce sont bien les deux volets – résultats et processus – qui constituent le plan de progrès*.

Le profil d'équipe

Il mesure la montée en polycompétence, c'est-à-dire en autonomie. Les principaux supports sont l'outil de Diagnostic partagé et le plan de transfert d'activités.

Une évaluation régulière (une fois par an), fondée sur l'outil de Diagnostic partagé, permet de mesurer les progrès accomplis.

2.9.2 Mettre en œuvre les premières formations

Par « formations », nous entendons formations *non techniques*.

Le transfert d'activités peut être une formidable occasion pour développer, si ce n'est déjà fait, un réseau de formateurs internes. La formation interne, outre qu'elle est sou-

vent plus adaptée en termes de contenu et moins coûteuse, contribue à valoriser les talents de pédagogie présents dans les équipes et formaliser les savoir-faire.

Deux types de formations sont importants, et tous deux concernent les *processus* de l'équipe :

- les formations au *management d'équipe et au management transversal*, destinées aux responsables de secteur, aux animateurs et aux supports de proximité ;
- les formations à la *communication et à la gestion de conflits*, pour l'ensemble du personnel.

D'une façon générale, il faut être vigilant sur le budget formation : *celui-ci est un levier majeur d'un projet d'équipes autonomes*. La comparaison entre les pratiques françaises et allemandes d'apprentissage montre que les entreprises françaises ont encore des progrès à réaliser. « Une proportion beaucoup plus grande de travailleurs a reçu une formation professionnelle en Allemagne. Ces différences nationales sont déjà anciennes. En 1970, seulement 27,6 % des hommes en activité n'avaient pas de formation professionnelle en Allemagne, contre 79,7 % en France […] En 1995, le taux moyen d'apprentis dans les entreprises allemandes de plus de 500 salariés était de 6 apprentis pour 100 salariés, avec un taux d'embauche en fin d'apprentissage de 85 %. Les chiffres correspondants pour la France étaient (en 1996) de 2,2 apprentis pour 100 salariés, avec un taux d'embauche de 35 %[1]. »

Quand on exclut les formations aux postes, « minimum syndical » sans lequel les équipements ne fonctionnent pas, certaines entreprises allouent à peine plus d'une journée de formation par opérateur. Dans ces conditions, il est difficile de leur demander d'aller au-delà de la simple exécution des consignes du poste.

L'autonomie, c'est-à-dire la mobilisation simultanée de capacités techniques, relationnelles et cognitives, est un levier de performance incontestable. *L'intelligence rapporte de l'argent, mais elle nécessite d'y consacrer quelques moyens*. « Si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez donc l'ignorance », disait Abraham Lincoln.

C'est aussi dans les moyens mis dans la formation que la direction rendra son engagement visible, donc mobilisateur.

1. M. Goyer (7), 2006, p. 92.

Chapitre 3

Et après : tableaux de bord et outils de suivi du développement de l'autonomie

« L'autonomie n'est jamais un état acquis, mais un processus complexe, ambigu et toujours en devenir. »

VINCENT LENHARDT

L'autonomie n'est pas un état statique auquel on parvient pour ne plus en bouger. C'est un état dynamique, qui a besoin d'être entretenu, alimenté, renouvelé.

L'avantage – et la difficulté – de l'autonomie, c'est qu'elle n'a pas de fin. On peut toujours acquérir davantage de compétences, pousser toujours plus loin l'esprit de responsabilité. C'est pour cette raison que nous proposons dans ce chapitre un outil intitulé : parcours de développement (tableau 31).

3.1. Alimenter le processus d'autonomie

Le parcours est construit autour des 5 thèmes de l'outil de Diagnostic partagé :

1. la vie du secteur ;
2. la gestion du progrès ;
3. la gestion des compétences ;
4. les relations avec l'extérieur du secteur ;
5. les conditions de travail.

Il comporte 4 niveaux de progression, de la construction et l'installation des « basiques » du secteur (niveau 1), jusqu'à la maîtrise complète de ses outils & méthodes, et de son niveau de performance (niveau 4).

3.1.1 Le parcours de développement a de multiples usages

Le parcours de développement de l'autonomie a plusieurs vocations :

- il offre un cadre pour le développement de l'autonomie des équipes, afin que celui-ci se fasse dans la direction souhaitée par l'entreprise ;

- il rassure les différents acteurs (opérateurs, encadrement, représentants du personnel…), puisqu'il offre une trame commune à tous ;
- il permet à l'équipe de s'auto-évaluer dans son parcours. L'équipe devient donc acteur de son propre développement ;
- il permet un audit « externe », réalisé par exemple par une personne d'une autre équipe ;
- il offre une vision prospective ;
- il peut être utilisé comme outil d'émulation entre équipes ;
- il peut aussi être mis à contribution pour alimenter le plan de charge des supports de proximité.

3.1.2 Utiliser le parcours de développement

Chaque pratique donne lieu à une réponse « oui »/« non ». Cette échelle de réponse binaire est préférée à une échelle plus nuancée (qui comprendrait par exemple une colonne « partiellement »), de façon à éviter des réponses trop diluées, qui ne seraient d'aucune utilité en termes de bilan.

Si un secteur applique au moins 70 % des pratiques décrites dans l'étape N, et 100 % des pratiques considérées comme obligatoires, il est considéré comme maîtrisant l'étape N, et peut accéder à l'étape N+1. Une pratique obligatoire non maîtrisée est considérée comme bloquante, et sa maîtrise doit être considérée comme prioritaire. Une équipe peut donc être certifiée même si elle ne maîtrise pas toutes les pratiques de l'étape concernée.

Chaque étape maîtrisée donne lieu à une « certification », autour de laquelle peut être organisé un événement festif : remise d'un certificat, présence du directeur de site, pot, etc.

La certification d'une étape N+1 suppose la maîtrise complète de l'étape N.

Exemple : lors de l'évaluation de l'étape 2, il est important de vérifier que les pratiques de l'étape 1 sont toujours maîtrisées.

Un secteur qui obtient sa certification vient présenter sa démarche et son plan d'action en comité de direction.

Lorsque le déploiement est suffisamment avancé, des « challenges » peuvent être organisés sur le site (ou entre sites).

Tableau 31 : Les étapes du parcours de développement de l'autonomie

Secteur : Lancement le : Évaluation faite par : Le :				
Étape 1 : Construction & installation de l'équipe	**Durée : 12 à 18 mois**			
Thèmes / **Pratiques**	**Obligatoire**	**Oui**	**Non**	**Commentaires**
La vie du secteur				
Le secteur a écrit ses procédures (remplacements, congés, pauses, passation des consignes…) et elles sont facilement accessibles.				
Le secteur a écrit et affiché ses règles de vie.				
Le secteur a défini et affiché sa carte d'identité (nom des membres du secteur et des supports de proximité, photos, missions, caractéristiques de l'activité, produits, organisation…).				
Le dispositif d'animation (réunions d'équipes, réunions avec les supports de proximité…) est défini et mis en place.				
Les membres du secteur savent présenter la carte d'identité de leur secteur.				
Les membres du secteur connaissent les priorités du secteur pour l'année.				
Les membres du secteur connaissent les priorités de l'unité de production pour l'année.				
Les membres du secteur connaissent les priorités du site pour l'année.				
Les rôles et responsabilités au sein du secteur sont connus de tous.				
Pour chaque nouvel entrant, la bonne maîtrise de son poste donne lieu à une validation par le chef de secteur.				
Les correspondants sont en place sur au moins 3 domaines (hygiène, sécurité, environnement, qualité, etc.).				
La gestion du progrès				
Le secteur dispose d'un espace de communication permettant d'informer les opérateurs.				
Chaque correspondant met à jour les indicateurs de son activité.				
Les indicateurs sont affichés et animés.				
Le secteur sait utiliser au moins un outil de progrès (Cedac, Smed, 5S, Amdec, groupe de travail…).				
Des membres du secteur sont impliqués dans des audits (hygiène, sécurité, qualité, clients…).				
Quelques opérateurs participent à des actions de progrès.				
Le plan de progrès du secteur est défini et affiché.				

Thèmes		Obliga-toire	Oui	Non	Commen-taires
	Pratiques				
La gestion des compétences					
	Le secteur affiche sa matrice de polyvalence.				
	Chaque équipement peut être conduit par au moins deux opérateurs de l'équipe.				
	Pour chaque nouvel entrant, la bonne maîtrise de son poste donne lieu à une validation par le chef de secteur.				
	L'encadrement est formé aux entretiens de développement.				
Les relations avec l'extérieur					
	Le secteur a codéfini avec les fonctions support (maintenance, qualité…) une liste d'activités à transférer et les délais associés.				
	Le secteur et les fonctions support ont codéfini leurs attentes et engagements mutuels, et les modalités de suivi.				
	Les rôles et responsabilités au sein de l'unité de production sont connus de tous.				
Les conditions de travail					
	Chaque poste de travail dispose d'une fiche sécurité.				
	Les règles de rangement et de nettoyage sont écrites et appliquées.				
	Quelques équipements disposent d'une fiche d'automaintenance.				
	Les règles en matière de sécurité sont connues et appliquées.				
	Chaque opérateur est capable de régler sa machine sans assistance.				
	Des moments existent où les membres du secteur peuvent exprimer leurs préoccupations.				

% de pratiques Étape 1 obligatoires maîtrisées				
% de pratiques Étape 1 maîtrisées				
Évaluation validée par :				
Résultats présentés en comité de direction le :				
Étape 1 certifiée	Oui		Non	
Prochaine évaluation planifiée le :				

Domaines d'activité donnant lieu à transferts : animation de la performance, hygiène, sécurité, environnement, qualité, maintenance, gestion des quantités et délais…

Étape 2 : Consolidation et amélioration des modes de fonctionnement		Durée : 12 mois +/- 3 mois			
Thèmes		**Obligatoire**	**Oui**	**Non**	**Commentaires**
	Pratiques				
La vie du secteur					
	Certains plans d'action sont portés en direct par les opérateurs.				
	Les membres du secteur savent expliquer les indicateurs de performance du secteur.				
	Des transferts d'activité sont mis en œuvre dans au moins 4-5 domaines.				
	Le secteur a défini les règles d'accueil des nouveaux arrivants.				
La gestion du progrès					
	Le secteur connaît ses points forts et ses voies de progrès.				
	Le secteur sait utiliser plusieurs outils de progrès (5S, Cedac, Smed…).				
	Des membres du secteur participent à l'auto-évaluation du secteur sur la base du parcours de développement.				
	Des outils d'aide à la décision existent permettant aux opérateurs de prendre des décisions sans consulter l'encadrement ou les supports (défauthèque, panels, autocontrôles, base de photos, méthodes d'analyse…).				
	Au moins la moitié des opérateurs ont participé à une action des progrès ces 12 derniers mois.				
	Le plan de progrès est suivi, et les problèmes restant sans solution sont clairement identifiés.				
	Les décisions prises dans le cadre du plan de progrès sont partagées au sein du secteur.				
	Les idées d'amélioration proposées par les opérateurs sont prises en compte et traitées. Chacun sait la suite qui y est donnée.				
La gestion des compétences					
	Au moins la moitié des membres du secteur ont eu un entretien de développement des compétences avec leur encadrement au cours des 2 dernières années.				
	Les membres du secteur ont été formés à la dynamique de groupe (gestion et résolution de conflits…).				
	Des membres du secteur participent à la construction et/ou l'animation de modules de formation.				
	Tous les membres du secteur connaissent leurs compétences.				
	Une rotation des membres du secteur est planifiée et réalisée pour entretenir les compétences du secteur.				

Thèmes		**Obligatoire**	**Oui**	**Non**	**Commentaires**
	Pratiques				
Les relations avec l'extérieur					
	Les fonctions support animent et développent l'expertise métier de leurs interlocuteurs au sein du secteur et de l'unité de production (correspondants, électromécaniciens, laborantines, supports de proximité), *via* des réunions de partage d'expérience, des formations, la diffusion de bonnes pratiques…				
Les conditions de travail					
	Chaque poste de travail est doté d'une procédure simple de prise en main.				
	Les postes, les flux de pièces et de composants, les outils sont identifiés et rangés.				
	Les bonnes performances du secteur sont toujours marquées par un moment de convivialité.				
	L'amélioration de l'ergonomie des postes est traitée dans le secteur.				
	Tous les équipements disposent d'une fiche d'automaintenance.				
	Des membres du secteur participent au choix et à l'amélioration des équipements.				

% de pratiques Étape 2 obligatoires maîtrisées				
% de pratiques Étape 2 maîtrisées				
Évaluation validée par :				
Résultats présentés en comité de direction le :				
Étape 2 certifiée	Oui		Non	
Prochaine évaluation planifiée le :				

Étape 3 : Autonomie dans la gestion du progrès et le développement de la performance		Durée : 12 mois +/- 3 mois			
Thèmes		**Obligatoire**	**Oui**	**Non**	**Commentaires**
	Pratiques				
La vie du secteur					
	Des membres du secteur sont consultés sur le profil de compétences des intérimaires.				
	Des membres du secteur participent à la construction du budget.				
La gestion du progrès					
	Tous les membres du secteur participent à l'évaluation du parcours de développement de leur secteur.				
	Le secteur maîtrise sans assistance au moins un outil de progrès (Cedac…).				
	Le secteur utilise au quotidien les outils de progrès existant sur le site.				
	Des membres du secteur animent des groupes de travail ou des plans d'action transversaux.				
La gestion des compétences					
	Le secteur a identifié ses points forts et ses voies de progrès en matière de compétences.				
	Tous les membres du secteur ont eu un entretien de développement des compétences au cours des 2 dernières années, comprenant un plan de développement personnel.				
	Les rôles de correspondants au sein du secteur tournent.				
	Le secteur a défini de nouveaux rôles de correspondants.				
Les relations avec l'extérieur					
	Le secteur connaît parfaitement les objectifs et contraintes des secteurs amont et aval.				
Les conditions de travail					
	Le secteur dispose d'une documentation classée, à jour et accessible.				

% de pratiques Étape 3 obligatoires maîtrisées				
% de pratiques Étape 3 maîtrisées				
Évaluation validée par :				
Résultats présentés en comité de direction le :				
Étape 3 certifiée	Oui		Non	
Prochaine évaluation planifiée le :				

Étape 4 : Maîtrise des résultats et transfert de savoir-faire		**Pas de durée**			
Thèmes		**Obligatoire**	**Oui**	**Non**	**Commentaires**
	Pratiques				
La vie du secteur					
	Le secteur réalise des activités sur un périmètre large (maintenance, qualité, ordonnancement, gestion du personnel, formation, hygiène, sécurité, animation du progrès…).				
	Des membres du secteur participent au recrutement des opérateurs.				
	Le secteur met en œuvre l'intégralité des transferts d'activités décidés avec les fonctions support.				
	Le secteur gère en autonomie des budgets délégués (consommables, formation…).				
La gestion du progrès					
	Le secteur utilise sans assistance les principaux outils de progrès existants (Cedac, 5S, Smed, TPM…).				
	Des membres du secteur participent à l'audit d'autres secteurs, et leur proposent des voies de progrès.				
	Des membres du secteur participent régulièrement à des visites extérieures (autres usines, salons professionnels, grande distribution, fournisseurs…), pour chercher des pistes de progrès.				
Les relations avec l'extérieur					
	Le secteur est force de proposition pour s'ajuster aux contraintes et objectifs des secteurs amont et aval.				
	Le secteur est force de proposition pour s'ajuster aux besoins des clients et des fournisseurs.				

% de pratiques Étape 4 obligatoires maîtrisées				
% de pratiques Étape 4 maîtrisées				
Évaluation validée par :				
Résultats présentés en comité de direction le :				
Étape 4 certifiée	Oui		Non	
Prochaine évaluation planifiée le :				

Nous proposons deux outils simples pour faire le point sur l'avancement de l'organisation cible.

3.2 Piloter l'avancement de l'organisation cible

3.2.1 L'outil de suivi de mise en place de la cible organisationnelle (vision macro)

Cet outil est intéressant en particulier quand il faut suivre le déploiement sur plusieurs sites.

À chaque instant, les équipes peuvent savoir où elles en sont, repérer les équipes les plus avancées afin de s'inspirer de leurs meilleures pratiques.

Tableau 32 : Outil de suivi de mise en place de l'organisation cible

Équipes	Équipe 1	Équipe 2	Équipe 3
Activités dont le secteur est responsable (niveau de polycompétence)			
Maintenance			
Mises au point, réglages, changement de format, ouvertures	OK	OK	OK
Préventif 1er niveau équipements	OK	OK	À déployer
Préventif 1er niveau d'infrastructures	OK	À déployer	À déployer
Vérification outils de surveillance et de mesure (hors étalonnage)	À déployer	OK	En cours
Qualité			
Libération des lots	À déployer	OK	À déployer
Autocontrôles	OK	OK	OK
Gestion des actions correctives	OK	OK	OK
Remise en conformité et destruction des non-conformités (dans un cadre prédéfini par la qualité)	OK	OK	OK
Audits hygiène	OK	OK	OK
Gestion des flux, approvisionnements			
Approvisionnements internes (jusqu'aux lignes)	OK	OK	À déployer
Gestion des déchets (tri, évacuation)	OK	OK	En cours
Déclarations de production et consommations	OK	À déployer	OK
Ressources humaines			
Animation du progrès (affichage, animation des indicateurs de performance, communication…)	OK	OK	OK
Accueil des nouveaux arrivants	À déployer	OK	À déployer
Construction et animation du plan de formation	En cours	En cours	En cours
Suivi des habilitations	En cours	En cours	En cours
Audits sécurité	OK	OK	OK

Ressources du secteur			
Responsable de production en place	OK	OK	OK
Couverture du domaine production par un support de proximité	OK	OK	OK
Couverture du domaine maintenance par un support de proximité	OK	OK	En cours
Couverture du domaine qualité par un support de proximité	OK	OK	OK
1 responsable de secteur unique par secteur (en journée)	OK	OK	
1 animateur par équipe	OK	OK	OK
Laborantin(e)s intégré(e)s à la production	OK		En cours
Électromécaniciens intégrés à la production	OK	OK	À déployer
Nombre de correspondants par secteur	3	5	3
Domaines de compétences couverts par des correspondants			
Sécurité	OK	OK	OK
Hygiène	En cours	OK	
Qualité		En cours	OK
Indicateurs			
Formation	En cours	OK	
Communication			
Environnement, gestion des déchets			
Accueil intégration			
Ordonnancement, approvisionnement			
Outils de progrès du secteur			
1 espace d’animation par secteur	OK	OK	OK
Réunions d’animation du secteur en place	OK	OK	À déployer
Plan de progrès formalisé et animé	En cours	À déployer	À déployer
1 entretien de développement par an et par personne	En cours	En cours	En cours
Nombre d’items à lancer :	3	3	8
Mise en place partielle :	23	26	9
Nombre d’items en place :	23	26	15

3.2.2 L'outil de suivi du déploiement de la cible organisationnelle (vision micro)

Cet outil est la transposition de la démarche de déploiement d'une équipe.

Tableau 33 : Outil de suivi du déploiement

Étape	Action	Responsable	Délai	Remarque
Basculer	Choix d'un nom			
	Choix d'un visuel			
	Rédaction des procédures			
	Choix des indicateurs			
Installer	Mise en place des visuels de l'équipe			
	DILO des responsables de secteur, supports de proximité et animateurs			
	Afficher les règles de vie			
	Mise en place des supports de proximité			
	Mise en place de l'animation des performances			
Construire	Mise en place des correspondants			
	Premiers transferts d'activité			
	Construction du plan de progrès des équipes			
	Rédaction des chartes d'engagements mutuels			
	Poursuite de la rédaction des procédures			
Recueillir	Lancement du plan de progrès			
	Réalisation des premières formations			
	Mise en place des outils de suivi			

Bilan de la partie 5

Nous voilà parvenu au terme de ce voyage au pays de l'organisation et de la mobilisation. Cinq grandes étapes ont été franchies :

- la transformation d'une idée, d'une demande en un projet structuré, une « feuille de route » fixant le cap et les modalités concrètes de travail (partie 1) ;
- la mobilisation de l'entreprise, étape clé de la démarche où :
  - le personnel, toutes catégories confondues, a vu de ses yeux que d'autres organisations, plus performantes, plus responsabilisantes, pouvaient fonctionner au bénéfice de tous ;
  - le personnel a lui-même fixé la hauteur de la marche à franchir, a dit ce qui devait être conservé et ce qui devait être amélioré (partie 2) ;
- la direction a donné des signes clairs d'engagement et d'écoute ;
- la conception de l'organisation cible, où les travaux ont démarré par et avec les fonctions support et les techniciens et agents de maîtrise, afin de les mettre au cœur de la démarche, et leur donner ainsi un signe fort de leur importance dans la réussite du projet (partie 3) ;
- puis, ces travaux achevés, un temps de réflexion a été consacré à l'identification des meilleures conditions de déploiement (partie 4) ;
- enfin, l'organisation a basculé en équipes autonomes, sous forme de pilotes, permettant à l'entreprise d'apprendre et de combler l'inévitable hiatus entre les travaux sur le papier et la réalité du fonctionnement humain (partie 5).

À ce puzzle manque la 6e et dernière pièce : la gestion des ressources humaines.

Une organisation en équipes autonomes, plus responsabilisante, repose sur deux fondations :

- *l'autonomie*, c'est-à-dire la capacité à résoudre collectivement les aléas quotidiens ;
- *l'initiative*, c'est-à-dire l'intériorisation des objectifs de performance et sa transformation en action au moment où les problèmes surgissent.

« Pour avoir accompagné des démarches compétence dans plusieurs grandes entreprises et sur longue période, nous sommes arrivés à une conclusion simple : tout se joue, en définitive, dans la capacité à débloquer et développer, soutenir en la développant, la *prise d'initiative* des salariés […] et à orienter cette prise d'initiative vers une *prise de responsabilité commune* quant à la réussite de la stratégie d'entreprise. *Cela ne va pas de soi.* Si nous disons "débloquer et développer" la prise d'initiative, c'est que, dans les situations de travail réelles, les salariés ne cessent de prendre une multitude de petites initiatives, et cela même dans les situations les plus contraintes […] Mais ces initiatives *ne sont que rarement reconnues, encouragées, soutenues, développées, placées au centre du travail.* […] La question de l'initiative provoque des incompréhensions ou des blocages de la part du management, alors que les salariés, quant à eux, saisissent aussitôt de quoi il s'agit et ont des milliers d'exemples à citer. Ils savent d'autant mieux de quoi il s'agit qu'ils expérimentent, en permanence, la

manière dont *leurs initiatives sont soit bloquées, soit méconnues et occultées, soit franchement niées*. C'est que la *véritable* rupture avec le taylorisme ne réside pas dans le fait d'*octroyer*, comme l'on dit, des « marges d'autonomie » ou des « marges de manœuvre », mais dans le fait de *mettre au centre* de l'activité professionnelle *la puissance d'initiative et d'invention des sujets*[1]. »

C'est pour accompagner cette évolution qu'une nouvelle GRH doit être mise en place, reconnaissant les compétences, rétribuant les contributions et ouvrant les perspectives d'évolution professionnelle.

---

1. Ph. Zarifian (37), 2005, p. 186. C'est nous qui soulignons.

Partie 6

METTRE EN PLACE UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE

« L'art de gouverner consiste à ne pas laisser vieillir les hommes dans leur poste. »

NAPOLÉON

Partie 1	Partie 2	Partie 3	Partie 4	Partie 5	Partie 6
Définir le projet	Mobiliser l'entreprise	Concevoir l'organisation cible	Définir la stratégie de déploiement	Déployer la cible opérationnelle	Mettre en place une GRH favorisant le développement de l'autonomie

Inadéquation de la gestion par postes
Limites de la gestion des compétences
Quelle GRH raisonnable ?

Au cours de cette dernière étape, nous examinerons trois points :

- la gestion des ressources humaines reposant sur les postes paraît de plus en plus inadaptée aux besoins des entreprises comme des salariés ;
- l'alternative que constitue la *gestion des compétences* comporte des avantages incontestables, connus depuis longtemps, mais aussi des limites que l'on commence juste à entrevoir. Les retours d'expérience permettent de se faire une idée plus juste (et plus nuancée) des apports réels de ce mode de gestion ;
- sur cette base, nous proposerons les principaux éléments d'une gestion des ressources humaines pragmatique, soucieuse à la fois d'offrir de justes contreparties aux salariés, en ne faisant que des promesses qu'elle sache tenir.

Chapitre 1

La gestion par postes : une GRH inadaptée aux besoins actuels des entreprises et des salariés

« Lorsque le travail réclame une réflexion de l'ouvrier, il réclame alors également la motivation de celui-ci, son implication, son engagement. »

HENRY MINTZBERG

L'essentiel des raisons conduisant à une désuétude progressive de la gestion par postes se trouve bien analysé dans les ouvrages de Philippe Zarifian[1].

Aussi, plutôt que de redire en moins bien ce qui est déjà connu, nous voudrions insister sur les points qui, en regard de notre pratique, nous paraissent les plus importants :

- la part réduite du travail *prescrit* dans la création de valeur ;
- inversement, la part croissante du travail collectif ;
- enfin, les liens problématiques entre organisation et GRH.

1.1 La part du travail prescrit dans la création de valeur se réduit comme peau de chagrin

Malgré les investissements en capital, qui permettent d'aller toujours plus loin dans la fiabilisation des process de production, les hommes ne disparaissent pas complètement des lignes de fabrication. Moins nombreux qu'avant, ils sont toujours indispensables, et, pourrait-on dire, *toujours plus* indispensables : plus un système technique est fiable, plus la présence humaine est nécessaire pour gérer l'imprévisible, « l'événement » selon la formule de Zarifian. Improbable, l'incident devient problématique à hauteur même de sa rareté.

Quel rapport existe-t-il entre ce mouvement de fiabilisation et la « gestion par postes » ?

1. Cf. Ph. Zarifian (36), 2001, et (37), 2005.

Rappelons très brièvement les caractéristiques de cette gestion. L'organisation et les équipements déterminent des postes de travail ; ces postes sont décrits finement dans des descriptions de poste, véritables « modes d'emploi » indiquant le « comment faire » de la machine et/ou du poste, et plaçant l'opérateur dans *une stricte posture d'exécutant*.

Ce mode de gestion, très répandu en France, ne va pourtant pas de soi, comme en témoignent les pratiques allemandes. « L'organisation de l'atelier en France est caractérisée par la présence de règles détaillées définissant la nature des tâches à accomplir plutôt que des *fonctions* à assumer. [...] Les qualifications des salariés sont le plus souvent *étroites* et fortement *liées à leur tâche*. Des ingénieurs hautement qualifiés élaborent la conception des produits, et les ouvriers *exécutent* les tâches conformément à leurs prescriptions. Ce type d'organisation implique *un ratio contremaîtres/exécutants élevé* et une *stricte division de l'autorité* entre l'encadrement et les ouvriers. L'organisation du travail en Allemagne, loin de s'appuyer sur des instructions explicites qui prétendent prévoir toutes les contingences susceptibles de se produire dans l'atelier, se caractérise par des *règles fonctionnelles larges*. [...] La délégation du contrôle sur les processus de production a pour effet que les ouvriers pratiquent plusieurs sortes de tâches et que l'évaluation des performances se passe presque de règles formelles. Ce type d'organisation [...] favorisant l'acquisition de qualifications larges, le degré de polyvalence des salariés allemands est assez élevé[1]. »

Les équipements d'aujourd'hui, sophistiqués, performants, nécessitent le développement de nouveaux savoir-faire : surveillance, observation, détection de micro-incidents, capacité d'analyse et de diagnostic, capacité à mobiliser les bonnes compétences, à intervenir (ou faire intervenir) vite… toutes capacités que les opérateurs doivent mobiliser quand quelque chose se passe qui n'est *pas* dans leur description de poste. La technologie fait changer le travail de nature : celui-ci ne consiste plus seulement à faire ce qui est écrit, mais aussi, de plus en plus, et dans un renversement complet de perspective, à élaborer une réponse *à ce qui n'est pas écrit*.

C'est dans cette capacité à intervenir vite et de façon pertinente *en cas d'incident* que le travail humain crée de la valeur. « Dès lors que le travail n'est plus strictement prescrit, le sujet compétent est celui qui parvient à mobiliser ses capacités de jugement pour mener sa tâche à bien. "Être compétent, c'est répondre à la question : *Que faire lorsqu'on ne me dit plus comment faire ?*"[2] »

Autrement dit, l'outil central de la gestion par poste, la description de poste, tend, par la conjugaison des évolutions technologiques et de la progression du niveau moyen d'éducation, à devenir obsolète.

1. M. Goyer (7), 2006, p. 93-94.
2. Ph. Zarifian (36), 2001, cité par D. Segrestin (41), 2004, p. 101.

1.2 La part de travail collectif ne cesse de s'accroître

La gestion par postes ne convient plus, aussi, lorsque le travail devient collectif.

Qui a visité des usines ces dernières années n'a pu qu'être frappé par le faible nombre d'opérateurs présents sur les lignes. La conséquence de cette baisse régulière des effectifs a une conséquence directe sur les modes de fonctionnement : il accroît la nécessité de la coopération. Ce n'est pas le moindre des paradoxes de constater que le travail devient plus collectif à mesure qu'il réunit moins de personnes : *le lien remplace le nombre*.

Les grands collectifs de travail offraient à chacun la possibilité de se concentrer sur son poste de travail, et uniquement le sien. À mesure que les effectifs diminuent, cette focalisation devient intenable. *A minima*, chaque opérateur doit avoir l'œil sur son amont et son aval, dans son équipe, et être en contact avec les expertises externes à elle. *Plus les collectifs diminuent en effectifs, plus ils croissent en liens coopératifs* : « L'initiative est [...] une capacité qui s'exerce collectivement [...] L'enjeu devient ici d'admettre que les savoir-faire sont *forcément partagés*. Pour affronter pannes, dérives, absences ou ruptures d'approvisionnement, le collectif de production ne doit pas seulement démontrer une bonne maîtrise du process dont il a la charge ; il doit aussi faire la preuve de *capacité d'échange*, tant à l'intérieur de l'unité qu'avec l'extérieur[1]. »

La gestion par postes, centrée par nature sur le seul poste de travail, se trouve ainsi confrontée à un deuxième décalage, dans sa difficulté à reconnaître la coopération comme *facteur organisationnel majeur*.

1.3 La gestion par postes entrave les capacités mutuelles de l'organisation et de la GRH

Dernier point : la gestion par postes tend à rigidifier *et* l'organisation *et* la GRH.

La finalité de l'organisation n'est pas, comme l'on croit parfois, de stabiliser les ressources et les moyens, de les « organiser » afin qu'ils ne bougent plus. Elle est, à l'opposé, de les adapter aux évolutions *permanentes* de l'environnement : actionnaires, marchés, clients, technologies, consommateurs, fournisseurs, législation, groupes de pression... Autrement dit, *la raison d'être d'une organisation ne réside pas dans la stabilité, mais, au contraire, dans le mouvement*.

Non seulement, donc, ce n'est pas un dysfonctionnement de modifier une organisation, mais, en forçant le trait, l'on peut dire qu'elle ne sert qu'à cela : la première qualité d'une organisation est son *adaptabilité*. Ce qui est dysfonctionnant, c'est quand elle perd en souplesse, en vitalité.

1. D. Segrestin (41), 2004, p. 102. C'est nous qui soulignons.

L'organisation comme levier d'adaptation à l'environnement : le contre-exemple des administrations

On sait depuis longtemps que la question centrale d'une organisation est celle de sa survie. Éric Berne (1910-1970), fondateur de l'analyse transactionnelle, dans son langage inimitable, écrivait ceci : « Le besoin de préserver sa propre structure majeure prévaut sur tout autre travail du groupe. […] La première tâche d'un groupe est d'assurer sa propre survie[1]. » Or, les organisations sont dépendantes des évolutions de leur environnement. Ce sont celles-ci qui les amènent à s'adapter. Dit autrement, une organisation a d'autant plus de chances de perdurer qu'elle a développé ses capacités d'adaptation.

À cet égard, les administrations sont dans une situation particulière : disposant de ressources assurées, leur survie ne dépend *pas* de leur capacité d'adaptation. Elles sont donc moins encouragées à écouter leur environnement – les usagers – et peuvent, sans dommage grave pour elles, se concentrer sur leurs besoins *internes*. Mais comme les usagers ne restent pas passifs, et privilégient des solutions alternatives dès qu'elles se présentent (cf. la concurrence de l'Éducation nationale par l'enseignement privé), ces organisations sont quand même obligées de maintenir un certain niveau de service.

Ayant peu développé de capacité à réagencer leurs moyens, elles n'ont pour seule issue, lorsque la pression de l'environnement devient trop forte, que d'en réclamer de nouveaux. L'inflation des ressources est la seule solution qu'une bureaucratie a pour maintenir sa capacité de servir. Année après année, le *même* service coûte donc *plus* cher ou, ce qui revient au même, à budget constant, la qualité se dégrade (hôpitaux). *A contrario*, l'armée fournit un bon exemple de ce que l'évolution de l'organisation permet de maintenir un niveau de prestations relativement stable à moyens en baisse.

Quel effet la gestion par postes a-t-elle sur ce besoin de réactivité ? La gestion par postes calque la GRH sur l'organisation : à chaque poste organisationnel correspond le poste équivalent en GRH. La conséquence immédiate est que *chaque réorganisation fait évoluer en même temps la GRH :* nouvelles ouvertures de postes, donc nouvelles possibilités d'évolution ; ou, à l'inverse, suppression de postes, donc réduction des possibilités d'évolution, etc.

Cette concomitance des mouvements, le caractère « siamois » de l'organisation et de la gestion par postes, sont une des raisons pour lesquelles les changements d'organisation sont mal vécus : ils rebattent les cartes des opportunités d'évolution, et pas toujours à la

1. É. Berne (66), 2005, p. 46 et 51.

hausse. À tel point que, parfois, des modifications d'organisation ne se réalisent pas *pour des raisons de gestion de personnel*. Le blocage fonctionne dans les deux sens : l'organisation est bloquée pour des raisons de GRH, et la GRH pour des raisons d'organisation.

L'enseignement à en tirer est assez simple : *il faut pouvoir faire évoluer l'organisation sans avoir à modifier la GRH ; et la GRH sans avoir à toucher à l'organisation.*

L'organisation et la GRH ont besoin l'une de l'autre, mais doivent pouvoir « vivre leur vie » à un rythme et selon des considérations qui leur sont propres, afin de délivrer leurs résultats respectifs :

- pour la première, l'adéquation des moyens internes aux évolutions externes ;
- pour la seconde, un mode de gestion qui réponde aux besoins de l'entreprise (compétences) et des salariés (reconnaissance, développement).

Diminution du travail prescrit ; accroissement du caractère transversal du travail ; nécessité de délier – au moins partiellement – organisation et gestion des ressources humaines : voilà quelques-unes des raisons qui rendent la gestion par postes de plus en plus inadaptée. « L'essentiel de ces règles [de GRH] ont été négociées et établies, soit en fonction du modèle du poste de travail (donc du taylorisme), soit en fonction du modèle du métier ou de la Fonction publique. Or, qui dit démarche compétence dit abandon, radical à terme, même s'il est progressif, du modèle du poste de travail[1]. »

1.4 Questionner le lien entre compétences et performance

D'autres raisons sont parfois invoquées en faveur du remplacement de la gestion par postes par la gestion des compétences. Au premier rang : l'effet supposé d'une démarche compétence sur la performance de l'entreprise.

Sur le papier, le lien compétences/performance revêt les habits de l'évidence : une entreprise qui dispose de personnels compétents paraît avoir davantage de chances de se développer qu'une autre. Mais la systémique invite à se montrer méfiant envers ces argumentations linéaires (une cause entraîne une conséquence ; l'acquisition de compétence entraîne un surplus de résultats). Ce raisonnement « toutes choses égales par ailleurs » postule :

- d'une part, un lien strict entre niveau de compétences et résultats économiques ;
- d'autre part, que les résultats économiques dépendent *essentiellement* du niveau de compétences.

1. Ph. Zarifian (37), 2005, p. 11.

Sur un plan empirique, les retours d'expérience ne dégagent pas d'enseignement univoque : des entreprises ayant conduit des démarches compétence voient leurs résultats, et d'autres se dégrader. La performance est influencée par toute une série d'autres facteurs : coût des matières premières, fiabilité des fournisseurs, réactions de la concurrence, pertinence des investissements, évolution de la demande, etc.

On lit parfois sous la plume d'intervenants une certaine déception quand, revenant plusieurs mois ou années après la mise en place d'un dispositif de gestion des compétences, ils constatent que le facteur « compétences » est très difficile à isoler dans l'évolution de la performance de l'entreprise. Écoutons, par exemple, le bilan réalisé à l'issue d'une démarche compétence déployée dans une entreprise sidérurgique : « On se souvient du Défi ADF 2001, celui de rejoindre le peloton de tête des 10 meilleurs compétiteurs mondiaux. Pendant l'année 2000, Aluminerie de France a réussi cet exploit pendant plusieurs mois. Est-ce le fait des actions-activités engagées ? La réponse est *évidemment* plus complexe : les améliorations techniques, les opérations de réduction des coûts, la situation économique, les taux de change ont sans aucun doute joué un rôle déterminant[1]. »

Mais le plus étonnant n'est pas là. « Que retenir de cette démarche au long cours ? Quels grands traits peut-on en tirer ? Ce qui frappe d'abord, c'est l'effort pour mettre en relation *constante* le développement des résultats et le développement des compétences. [...] Les liens entre la compétence et la performance *doivent* être introduits dans la façon même d'évaluer une compétence[2]. »

Nous sommes là face à ce que l'école de Palo Alto appelle le « toujours plus de la même chose »[3]. L'environnement ne réagissant pas comme prévu, nous sommes tentés d'insister, et d'insister encore, pour qu'enfin notre solution marche ; en l'occurrence, montrer que les compétences *ont bien* un lien avec la performance. Face aux « résistances », nous avons le plus grand mal à admettre que, peut-être, *c'est notre propre solution qui pose problème, notre propre mode de raisonnement*. Dans le cas ci-dessus, si les auteurs reconnaissent bien que la performance de l'entreprise a résulté de multiples facteurs, ils ne parviennent pas à en déduire le caractère artificiel du lien entre compétences et performance...

Une direction générale n'a pas besoin de motifs pseudo-logiques, de liens, séduisants mais hasardeux, pour se convaincre de l'intérêt de ce type de démarche. Celui-ci repose sur le même type de justifications qu'un projet d'équipes autonomes : la conviction que, dans un contexte concurrentiel toujours plus exigeant, le facteur humain est le seul

1. O. du Roy (38), 2003, p. 144. C'est nous qui soulignons.
2. *Ibid.,* p. 145 et 149. C'est nous qui soulignons.
3. Cf. partie 3.

vraiment payant à long terme. Mais assumons-en le caractère forcément limité : les équipes autonomes et les démarches compétence ne sont *qu'un facteur de performance parmi d'autres*.

1.5 Faire de la GRH la juste rétribution de l'implication des salariés

Le motif principal de la mise en place d'une autre GRH est à chercher dans la mise en place des équipes autonomes elles-mêmes.

La réussite de cette forme d'organisation repose sur le fait que les salariés acceptent d'investir une part de leur intériorité dans leur travail, de se sentir concernés par la performance de leurs lignes, l'entretien de leurs équipements, le contrôle de leurs produits. Ils donnent plus que leur simple force de travail : ils investissent de l'énergie mentale. Aussi sont-ils en attente d'une juste rétribution de cet investissement. *Le volet GRH n'est que l'autre terme de l'échange, dans la reconfiguration des rapports entre l'entreprise et ses salariés entraînée par le développement de l'autonomie*.

Or, la gestion par postes n'est pas conçue pour offrir cette rétribution. Prenons deux exemples : l'enrichissement du contenu du travail et la rémunération.

Dans un système de gestion par postes, le salarié n'est guère incité à aller au-delà de ce que lui demande sa description de poste, car il n'en tire aucun bénéfice à court terme ; dans le meilleur des cas, il peut espérer que ses efforts seront remarqués par sa hiérarchie, et que celle-ci s'en souviendra quand un poste mieux coté se libérera. Perspective incertaine qui repose sur beaucoup de « si », et dont la temporalité ne paraît plus adaptée aux attentes de la jeune génération.

Même constat pour la rémunération. Une GRH fondée sur les postes rémunère… des postes, et non des personnes. Quels que soient, au quotidien, les efforts et les contributions des uns ou des autres, leur feuille de paie ne bouge pas. Bien ou mal tenu, un poste coté 170 bénéficie de la rémunération allouée à ce coefficient.

La mise en place d'équipes autonomes, parce qu'elle change la nature de la relation entre l'employeur et ses salariés, parce qu'elle demande plus à ces derniers, porte en elle la nécessité d'une autre gestion des ressources humaines, qui, à son tour, « offre » plus : plus de partage des fruits de la croissance, plus de reconnaissance des compétences et des contributions, plus de visibilité sur les possibilités d'évolution…

1.6 Commencer par l'organisation ou par les compétences ?

Si, sur un plan pratique de gestion de projet, cette question peut se poser, dans une perspective systémique, elle n'a que peu d'importance : déployer une organisation plus responsabilisante montre rapidement la nécessité d'un mode de gestion rétribuant l'implication ; inversement, démarrer par les compétences suppose de disposer assez vite d'un cadre organisationnel dans lequel l'initiative des salariés puisse s'exercer.

Le contenu des deux démarches compte moins que *l'intention* – commune – qui les anime. La plupart des auteurs relient les deux dimensions et en font, à juste titre, les deux faces d'une seule et même finalité :

« On voit mal développer une démarche compétence au sein d'une organisation du travail qui irait en sens diamétralement inverse[1]. » « Choix volontariste de management, la gestion par les compétences repose sur la responsabilisation de toutes les catégories de salariés. […] Pour qu'une gestion par les compétences puisse être envisagée, encore faut-il que l'organisation du travail dans l'entreprise s'y prête, en créant un cadre d'autonomie dans lequel pourront être mobilisées les compétences des collaborateurs, et donc en reconnaissant à ces derniers une pleine capacité d'initiative et de responsabilité[2]. » « Le modèle de la compétence […] suppose des organisations du travail évolutives et qualifiantes, dans lesquelles l'initiative et l'autonomie des salariés sont sollicitées, et des formes de management plus coopératives et décentralisées. […] Dans toute intervention sur le domaine des compétences, nous pensons toujours devoir réinterroger l'organisation. C'est là une première obsession : ouvrir l'accès à la compétence par l'organisation. […] L'organisation ouvre l'accès à la compétence. Et cela de 4 façons :

1. l'amplitude des métiers ou emplois accessibles dépend entièrement de l'organisation qui découpe et répartit les tâches et les missions […] ;
2. il dépend de l'organisation […] que soit créé, par la situation professionnelle, le besoin d'élargir son périmètre de compétences. […] La mise en responsabilité des équipes les pousse à prendre davantage sur elles et crée un besoin d'évoluer ;
3. des périmètres de responsabilité conjoints entre plusieurs métiers connexes créent une osmose entre les métiers et le besoin d'apprendre une part du métier de l'autre pour mieux coopérer ;

1. Ph. Zarifian (37), 2005, p. 177.
2. Extrait du site internet du MEDEF dédié à la gestion des compétences : http://objectif-competences.medef.fr/

4. mais surtout, parler d'organisation, c'est parler de mise en responsabilité, d'organisation de la responsabilité[1]. »

La gestion des compétences apparaît donc bien comme l'alternative à la gestion par postes. Elle a longtemps bénéficié, et bénéfice encore, d'un crédit très positif dans la communauté des spécialistes.

Néanmoins, le recul du temps et la multiplication des démarches permettent de nous en faire une image plus juste, plus nuancée, de mieux en mesurer les avantages et les limites.

1. O. du Roy (38), 2003, p. 5, 11, 13, 14

Chapitre 2

L'alternative de la gestion des compétences : que nous apprennent les retours d'expérience ?

« L'expérience ne se trompe jamais,
ce sont nos jugements qui se trompent. »

LÉONARD DE VINCI

Ces limites sont de plusieurs ordres : certaines liées à la démarche elle-même ; d'autres aux salariés ; d'autres enfin aux directions.

2.1 La démarche de gestion des compétences génère ses propres limites

Ces limites sont au nombre de 5 :

- la difficile question des critères d'équité ;
- l'écart d'objectifs entre direction et syndicats ;
- la contradiction entre gestion individualisée et travail collectif ;
- le risque de dérapage salarial ;
- l'ouverture limitée des possibilités internes d'évolution professionnelle.

2.1.1 Débattre de la difficile question des critères d'équité

La gestion des compétences remet sur la table la seule question que, probablement, la GRH fondée sur les postes avait correctement traitée : comment trouver des critères d'évaluation jugés équitables *par tous ?*

De la difficulté à identifier des critères communs d'équité

Dans la gestion par postes, un poste est décrit, décomposé en une liste d'activités et de « critères classants » permettant d'établir une hiérarchie entre les postes. L'équité réside moins dans cette méthode de classification des emplois que dans le processus de travail : l'ensemble est négocié entre syndicats d'employeurs et de salariés *au niveau des branches professionnelles*. L'accord conclu présente un premier niveau d'équité puisqu'il s'applique

à toutes les entreprises de ladite branche. Bien souvent, en plus, le ministère du Travail étend cet accord à toutes les entreprises du secteur. Résultat : tous les salariés de même niveau sont rétribués de la même façon, quels que soient les entreprises, leur santé financière ou leur style de management.

Or, la notion de « compétence » et le fait qu'elle soit négociée entreprise par entreprise[1], compliquent l'identification de critères communs d'équité : les rapports de force et les antagonismes locaux jouent à plein.

Les mêmes difficultés se posent concernant l'évaluation de *l'initiative*, dont on a vu qu'elle était au centre des démarches compétence : « Le fait de lier la gestion par les compétences à des organisations qui sollicitent fortement l'implication et la responsabilité des opérateurs mène à focaliser l'attention sur des compétences qui sont proches de comportements et qui se traduisent souvent en termes de savoir être. Ceci n'est pas sans présenter des risques : celui, entre autres, de prescrire des comportements attendus *par l'entreprise* (du point de vue de la *seule hiérarchie*), qui n'ont *pas* la même légitimité que les pratiques professionnelles reconnues par tous[2]. »

La prudence s'impose

Ces notions (« comportement », « attitude », « savoir être »…) doivent être maniées avec une extrême prudence. Par expérience, il est difficile, sans rentrer dans des discussions perçues comme byzantines par les non-spécialistes, d'aborder ces notions sans faire ressurgir le diable de l'évaluation « à la tête du client ». Même les précautions proposées par Philippe Zarifian paraissent de peu de poids face à la peur de l'arbitraire : « Les critères, c'est-à-dire *les principales attitudes professionnelles* à privilégier […] indiquent des attitudes (parfois appelées « comportements ») que la direction, en fonction de sa stratégie, entend privilégier. […] Ces attitudes ne sont pas abstraites : elles s'acquièrent et se mettent en œuvre en situation, dans un domaine de compétence donné. Autrement dit, elles n'ont rien à voir avec un quelconque « savoir être » ou « trait de personnalité » manifesté par telle ou telle personne. Le fait de parler d'attitudes *professionnelles* qui, comme tout ce qui touche aux compétences et au professionnalisme, doit pouvoir être appris, est essentiel[3]. »

Outre, encore une fois, que la différence entre « comportement », « attitude », « savoir être »… est parfois un peu difficile à cerner, Zarifian est sans ambiguïté sur le fait que les attitudes à privilégier sont choisies *par la direction*. L'on retrouve, intact, le nœud du problème, bien décrit par Denis Segrestin : « Le problème posé est en l'occurrence celui

1. Les lois Aubry ont fortement décentralisé le dialogue social au niveau des entreprises. Cf. P. Culpepper (76), 2006, p. 55.
2. O. du Roy (38), 2003, p. 35-36. C'est nous qui soulignons.
3. Ph. Zarifian (37), 2004, p. 43. C'est l'auteur qui souligne.

des *conventions sociales disponibles* et sur lesquelles il est possible d'imaginer que des acteurs *aux intérêts divergents* puissent s'entendre. De ce point de vue, [l'intérêt] des certificats et diplômes délivrés sous l'égide de l'autorité de la puissance publique n'est pas à proprement parler de fournir des bases « objectives » de jugement ; [il] est du moins d'offrir des repères […] suffisamment éprouvés pour que *la présomption d'équité* l'emporte sur *le soupçon d'arbitraire ou de favoritisme*. Or, dans le registre de la compétence, rien n'est acquis de cet ordre : *comment traduire l'initiative du salarié*, sa capacité à communiquer ou à s'engager dans la conduite du processus sur des échelles de grandeur susceptibles de s'imposer à tous ? L'une des tâches des cabinets de conseil est typiquement de plancher sur ces questions et de fournir aux directions des artefacts revêtant *les apparences* de l'équité. Des diagrammes, « camemberts » et formalisations colorées en tout genre s'efforcent d'y pourvoir. […] Les aléas de ce bricolage font des combustibles de choix pour les discussions polémiques. Mais c'est au risque de leur faire manquer l'essentiel. […] *La vraie difficulté tient à un vice originel* : aucun de ces exercices de mesure n'a la prétention de parvenir à un *niveau de légitimité* comparable à celle dont se prévalaient à tort ou à raison les qualifications traditionnelles, dans leur zèle à traiter les métiers un par un, à hiérarchiser des aptitudes selon des principes *réputés univoques*[1]. »

La mise en place d'une gestion des compétences appelle à un douloureux face-à-face, nécessaire pour se mettre d'accord sur de *nouvelles* normes de jugement acceptées *des deux côtés*.

Se dégage, à travers cette première limite, une condition nécessaire pour la réussite d'une démarche compétence : *l'ouverture d'un espace-temps de dialogue* où direction, personnel et représentants du personnel viennent, *a minima*, échanger sur leurs représentations de l'équité et, si possible, en construire de nouvelles.

2.1.2 Mettre à profit l'écart d'objectifs entre direction et syndicats

Le face-à-face direction-syndicats peut se révéler délicat aussi à propos des *objectifs* d'une démarche compétence. La première a souvent pour ambition de favoriser l'acquisition de *nouvelles* compétences, alors que les seconds souhaitent d'abord que soient reconnues les compétences *déjà* acquises. La première se projette dans l'avenir, les seconds sont dans le présent.

Un retour d'expérience souligne cette difficulté : « Pour la direction de l'entreprise, le système de classifications devait viser un double objectif : améliorer la polyvalence des opérateurs pour que chacun puisse occuper plusieurs postes […] ; développer la responsabilité des opérateurs, par la prise en charge des opérations de contrôle qualité. […]

1. D. Segrestin (41), 2004, p. 122-123. C'est nous qui soulignons.

Pour les syndicats, les accords devaient avant tout permettre une reconnaissance de pratiques professionnelles déjà effectives […][1] »

Mais cette difficulté peut être transformée en opportunité. Qui dit reconnaissance des compétences, dit système de gestion *permettant de le faire*. De ce point de vue, l'incapacité de la gestion par postes apparaît d'elle-même. L'écart entre direction et syndicats peut utilement être mis à profit pour sensibiliser le personnel et ses représentants à l'impossibilité dans laquelle se trouve ce mode de gestion de reconnaître les personnes derrière les postes.

2.1.3 Gestion individualisée et travail collectif ne sont contradictoires qu'en apparence

La gestion des compétences renverse terme à terme le paradoxe déjà présent dans la gestion par postes. Celle-ci mixait *gestion* collective et impersonnelle des individus et *pratiques* de travail individualisées, presque solitaires. La taille des équipes offrait la possibilité de ne pas avoir trop à se soucier de coopération. L'opérateur travaillait seul et était géré en groupe – en tout cas, son poste l'était.

La gestion des compétences inverse la donne. Elle individualise le suivi des salariés, tandis que ceux-ci s'intègrent dans des organisations fortement demandeuses de coopération.

Ces deux « équations » n'ont bien évidemment pas les mêmes effets. La gestion par postes est, au quotidien, plus « confortable » pour le salarié, même si, sur le long terme, elle génère des frustrations – travail pauvre en contenu, faible probabilité d'en changer, contribution difficile à reconnaître…

À l'inverse, la gestion des compétences se montre plus exigeante, plus stressante, mais elle offre, en contrepartie, davantage de perspectives : travail plus riche et plus varié, compétences nommées[2] et évaluées, étapes de développement identifiées, plan de formation partagé, perspectives d'évolution plus claires, etc.

Plus exigeante, plus performante, cette nouvelle logique des compétences est aussi plus complexe. L'articulation entre gestion individualisée et pratique coopérative du travail n'est pas forcément aisée à saisir du premier coup, et peut même être perçue comme une contradiction, bien soulignée par Christophe Everaere, auteur d'un ouvrage très complet sur *Autonomie et collectifs de travail*. « […] La difficulté à concilier un dispositif inévitablement individuel de développement, de mesure et de reconnaissance de la compétence, avec des formes collectives de fonctionnement. Les stratégies individuelles

1. D. Brisson (39), 2001, p. 44.
2. Le simple fait de nommer les compétences est déjà beaucoup, car, bien souvent, si les salariés savent ce qu'ils *font*, ils ignorent ce qu'ils *savent faire.*

de progression et de reconnaissance de la compétence risquent d'entraîner des attitudes différenciées, concurrentielles, voire antagonistes susceptibles de menacer et même de faire littéralement éclater la cohésion des collectifs de travail […] On aboutit à une forme d'injonction paradoxale du type : "Travaillez ensemble, coopérez et recherchez une efficacité collective, et en même temps distinguez-vous individuellement"[1]. »

Le risque existe, c'est indubitable, mais l'expérience montre que, tout comme l'ancien système voyait cohabiter gestion collective et travail (plus ou moins) solitaire, l'on peut à la fois travailler de façon très coopérative *et* gérer ses propres compétences…

2.1.4 Le risque de dérapage salarial n'est pas négligeable

Théorie et pratique ne s'accordent pas sur la question de la rémunération des compétences

Christophe Everaere parle de « reconnaissance de la compétence », c'est-à-dire, pour être clair, essentiellement de rémunération. Sur cette question, *probablement la plus épineuse d'une démarche compétence*, un fossé sépare théorie et pratique : si une grande part de la littérature spécialisée évoque, voire encourage, la rémunération des compétences, la mise en pratique semble beaucoup plus modeste.

Ainsi, dans le cahier intitulé *Reconnaissance et compétences*, publié par le MEDEF en 2002 dans le cadre de sa réflexion sur les compétences, sur les 43 pages que comporte le document, à peine quelques lignes sont consacrées à la question des « types de reconnaissance des compétences » : « Les types de reconnaissance des compétences sont très divers : matériel, symbolique, fonctionnel, ou « assurantiel ». L'octroi de primes, d'augmentations de salaire, de stock-options, la constitution d'un compte épargne formation, d'une offre de reconversion, d'une médaille du travail, l'attribution de responsabilité de tutorat ou la délivrance de certificat de qualification professionnel, voilà tout ou partie de la palette des outils de reconnaissance mis à la disposition des entreprises. En tout état de cause, c'est bien à l'entreprise qu'il appartient de choisir, voire d'inventer de nouvelles formes de reconnaissance[2]. »

La maigreur du propos laisse à penser, d'une part, que les formes de rétribution des compétences ne sont pas aussi larges que ce qui est dit, d'autre part que les mises en pratique ne sont peut-être ni suffisamment nombreuses, ni suffisamment concluantes pour aller au-delà. Et pour cause : *il y a un vrai risque à lier compétences et rémunération*.

1. Ch. Everaere (25), 1999, p. 157.
2. MEDEF (40), cahier n° 9 « Reconnaissance et compétences », 2002, p. 27.

La rémunération des compétences repose sur des bases fragiles

Pour notre part, autant nous sommes favorable *au principe* de mieux partager les fruits de la croissance, autant nous sommes réservé sur la modalité de la rémunération des compétences, et ce pour plusieurs raisons.

- Première raison : certains préconisent ce mode de rémunération comme *incitation* à l'acquisition de compétences. Sous-entendu : sans cette mesure, les salariés ne sont pas incités. Autant il paraît légitime de « surrémunérer » l'atteinte d'un *résultat*, autant appliquer cette démarche à l'acquisition de compétences paraît étrange tant cette acquisition fait partie (ou doit faire partie) du travail normal. Rémunérer les compétences revient à rémunérer un salarié parce qu'il accepte de progresser, ou d'aller en formation : autrement dit, l'entreprise paie deux fois. Une entreprise qui ressent le besoin de rémunérer les compétences doit, nous semble-t-il, s'interroger sur les raisons pour lesquelles elle doit mobiliser ce levier, et pourquoi cette acquisition semble si problématique – car si elle ne l'est pas, pourquoi user de ce moyen ? De plus, le levier rémunération est-il le seul levier pour y remédier et, surtout, le plus efficace ? Ce raisonnement ressemble fortement au précepte taylorien qui recommandait de payer les ouvriers à la pièce…
- Deuxième raison : l'entreprise qui s'engage dans un dispositif de rémunération des compétences prend deux risques importants :
  - elle fait le pari d'un lien *direct* entre compétences et résultats économiques, lien dont on a vu le caractère hasardeux ;
  - elle suppose, implicitement, qu'il y aura toujours concordance, sur un plan financier, entre le surplus de masse salariale versé aux salariés ayant acquis de nouvelles compétences, et le surcroît de bénéfices engrangé. Rémunérer les compétences, c'est supposer que le différentiel entre les gains (possibles) et les coûts (certains) va, au pire, être égal à 0, au mieux, être favorable aux comptes de l'entreprise.

L'enjeu favorise le jeu

Notre dernier motif de scepticisme est lié au fonctionnement des organisations : *plus il y a d'enjeu, plus il y a de jeu* – la notion de « jeu » étant entendue comme la capacité des acteurs à utiliser les règles à leur profit.

La raison pour laquelle de nouvelles règles sont conçues, quelles qu'elles soient, est très précisément de chercher à modifier des comportements, pour en obtenir d'autres : par exemple, remplacer ce qui est perçu comme un manque d'implication dans la recherche de performance (ou dans l'acquisition de compétences) par des attitudes beaucoup plus proactives.

Que se passe-t-il dans la réalité ? Selon toute probabilité, les acteurs vont bien modifier leur comportement, mais de façon à maximiser *leur* intérêt… qui n'est pas toujours concordant avec celui du pilote du changement.

Nous avons vu dans la partie 2 que c'est le *récepteur* qui, principalement, oriente la communication, beaucoup plus que l'émetteur ou le contenu. Le mécanisme est ici le même : les comportements changent, *mais dans un sens qui appartient au récepteur*. Plus il y a à gagner (ou à perdre) dans l'application d'une nouvelle règle de gestion, de management, de rémunération, plus les acteurs vont y chercher *leur* avantage ; ce qui n'est ni un dysfonctionnement, ni une résistance, mais *un calcul rationnel et légitime*.

Prenons deux exemples.

Premier exemple. Dans un retour d'expérience, les auteurs relèvent que « les opérateurs ne se [concentrent] *que* sur la progression de la compétence et les tâches les plus valorisantes (ce qui est une *dérive* fréquente des systèmes de qualification)[1]. » L'utilisation du mot *dérive* signale, dans l'esprit des auteurs, un écart entre leur intention et le comportement adopté par les récepteurs. Mais, pourrait-on objecter, comment des acteurs *intelligents* ne « joueraient »-ils pas avec un dispositif dont on leur dit qu'il comporte un enjeu aussi massif que la possibilité de progresser en rémunération ? *Le jeu autour d'une règle n'est pas une dérive : il lui est intrinsèquement lié*. Il est vital pour le pilote du changement de regarder ces « dérives » comme des phénomènes normaux – et donc, bonne nouvelle, prévisibles –, sous peine de passer à côté de leur signification et, surtout, de se retrouver impuissant face à eux.

Deuxième exemple. Un autre constat de « dérive » est fait à propos des évaluations… et la même conclusion est tirée : « La RH et le consultant s'accordent à dire que des progrès importants devraient être faits dans l'avenir sur la qualité des co-évaluations. Pour cela, *il faut absolument* que les fiches d'observation soient utilisées. Cela éviterait la *dérive* vers une évaluation-notation où tout semble se jouer au cours de l'entretien annuel, alors que la philosophie sous-jacente au système et la conviction profonde *de ceux qui l'ont mis en place* sont que l'évaluation *doit* se faire en situation professionnelle[2]. »

Bel exemple de « toujours plus de la même chose » ou, dit autrement, de déni de réalité : le système *doit* marcher comme ses concepteurs l'ont pensé, et s'il ne marche pas ainsi, c'est qu'il y a des « dérives », des « résistances au changement » ; il faut donc insister, et insister encore (« des progrès *devraient* être faits… », « il faut *absolument* », « l'évaluation *doit* se faire »…).

1. O. du Roy (38), 2003, p. 30. C'est nous qui soulignons.
2. *Ibid.*, p. 31. C'est nous qui soulignons.

Qui est le plus « résistant au changement » ?

De deux choses l'une : ou les « résistances » sont à chercher du côté des *comportements* des acteurs ; ou elles sont du côté du *mode de raisonnement* du pilote du changement. La question n'est pas tellement de savoir laquelle de ces deux interprétations est la plus « juste », la plus « vraie » ; à tout prendre, chacune, *de son point de vue,* comporte une part de vérité. La question pertinente est de savoir laquelle est *la plus opératoire* du point de vue de l'objectif visé. Sous l'angle de l'efficacité, la réponse ne fait pas de doute : seule la seconde offre un levier de changement.

L'intelligence que les salariés mettent dans la résolution de problèmes, capacité sur laquelle repose le pari des équipes autonomes, il n'y a aucune bonne raison pour que, subitement, ils l'oublient lorsqu'une nouvelle règle de gestion, touchant leur rémunération qui plus est, vient affecter leur vie professionnelle, sous prétexte que l'intention de son concepteur est différente de la leur. Penser que les comportements des acteurs sont des « dérives », c'est non seulement refuser de considérer que leur point de vue est aussi légitime que le nôtre – car la « dérive » n'est jamais que relative à *notre* point de vue ou *notre* intention –, mais c'est aussi se condamner à ne pas saisir *le lien systémique qui unit le jeu et l'enjeu*. C'est, du même coup, risquer de tomber dans la tentation de *l'accusation*, qui est l'un des pires obstacles au changement.

C'est bien parce que le pilote du changement réussira à regarder autrement le comportement des acteurs, comme le fruit de stratégies rationnelles, qu'il parviendra à les anticiper et les mettre au service du projet.

Les retours d'expérience nous incitent donc à la modération quant aux bienfaits de la gestion des compétences en général, à la rémunération des compétences en particulier.

Quid aujourd'hui de la rémunération des compétences ?

Que nous apprend la recherche universitaire sur la rémunération des compétences ? Dans un livre récent intitulé *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*[1], une équipe de chercheurs fait un point complet sur cette problématique. Concernant notre sujet, elle dégage trois conclusions :

- la rémunération des compétences est efficace *à la condition* que le système de rétribution soit crédible et légitime ;

1. J.-M. Lattes (77), 2006.

- la rémunération des compétences peut engendrer un comportement *de retrait*, donc non coopératif, de la part des salariés[1]. Pour inciter les salariés à coopérer, l'entreprise doit *laisser à penser* qu'elle reconnaît les efforts réalisés *sans* que ce geste soit interprété comme le résultat d'un calcul ;
- pour qu'une rémunération des compétences soit efficace, il faut qu'elle soit jugée *équitable*, l'équité étant jugée à l'aune de la *transparence des règles d'évaluation* et du *« bon usage »* des référentiels. Un des moyens recommandés est la négociation collective, qui doit permettre la création d'un cadre commun, connu et reconnu de tous.

Ces résultats appellent plusieurs commentaires :

- l'efficacité de la rémunération des compétences paraît entourée de beaucoup de « si » : légitimité, crédibilité, équité, non-calcul, coopération spontanée des acteurs, négociation collective… Toutes ces conditions peuvent sans doute être réunies, mais cela ne semble pas à la portée de tous les contextes sociaux ;
- « crédibilité, « légitimité », « équité » : ces notions posent la question, évoquée plus haut, de la capacité des partenaires sociaux, au sein de chaque entreprise, à se mettre d'accord sur des critères communs de justice ;
- l'entreprise doit, d'après les auteurs, faire « comme si » elle ne calculait pas. Recommandation étrange : si l'entreprise met en place un système destiné à orienter les comportements, c'est bien, sauf erreur, le fruit d'un calcul.

Une telle approche de la conduite du changement n'est pas sans rappeler les « routines organisationnelles défensives » de Chris Argyris[2]. Elle est emblématique d'une certaine difficulté, en France, à adopter des modes de raisonnement plus inductifs : ce n'est pas l'observation de la réalité – ce qui marche, ce qui ne marche pas – qui doit dicter le mode d'intervention, mais la réalité qui doit s'adapter au mode d'intervention.

Ce n'est pas le *calcul*, en soi, qui est le problème : il fait partie de la vie réelle des individus comme des organisations. Ce qui est gênant, c'est de bâtir des systèmes de gestion ou des démarches de changement qui en font abstraction, ou se contentent de poser un regard moralisant dessus, en se dédouanant de leurs propres responsabilités.

L'enseignement concret à en tirer n'est pas de multiplier les précautions pour parvenir, de façon très hypothétique, à faire tenir la réalité dans la théorie, mais, beaucoup plus simplement, d'*éviter d'attacher de trop gros enjeux* – comme la rémunération – *à la gestion des compétences*. Ce mode de gestion est intéressant à la condition d'être utilisé

1. Les connaisseurs du « dilemme du prisonnier » ne seront pas étonnés de ce résultat. Cf. R. Axelrod (78), 2006.
2. Chris Argyris (61), 2003.

comme outil de *développement,* et non comme outil de *gestion*. À cette condition, les salariés peuvent jouer un jeu relativement ouvert et coopératif d'acquisition de compétences.

Concernant la rétribution de cet effort, elle doit être liée à l'objectif final, à savoir le surplus de performance économique. Elle peut prendre la forme d'une *prime d'équipe*, fondée sur l'atteinte des résultats fixés en début d'année : dispositif simple à comprendre, facile à accepter, motivant pour les individus et non préjudiciable pour la qualité de la coopération et la santé de l'entreprise. Dans ce cadre, le développement des compétences reste bien ce qu'il doit être : un moyen, et non une fin.

2.1.5 La gestion des compétences élargit-elle vraiment les possibilités d'évolution professionnelle ?

Une des principales « promesses » de la gestion des compétences concerne l'ouverture des parcours professionnels. « La nouvelle définition des métiers en termes de compétences porte en elle le principe d'un parcours professionnel qualifiant qui sera proposé aux opérateurs ou aux employés. C'est d'ailleurs la principale contrepartie que l'entreprise peut leur offrir en échange de la prise de responsabilité qui leur sera demandée[1]. »

Les possibilités offertes par la gestion par postes étaient limitées, car liées au caractère aléatoire des changements organisationnels. La gestion des compétences, théoriquement, permet de se libérer de cette contrainte, puisque l'individu évolue *dans* son poste.

La limite, si l'on se remémore ce qui vient d'être dit sur la rémunération, c'est que cette évolution ne concerne que les compétences elles-mêmes, autrement dit l'intérêt du travail au quotidien, ce qui est déjà beaucoup. Le salarié acquiert des compétences dans son poste, mais *l'évolution salariale se fait toujours par changement de poste*[2]. Or, dans les organisations en équipes autonomes, les lignes hiérarchiques sont souvent raccourcies, ce qui diminue d'autant les possibilités de progression.

« Il convient de ne pas négliger le risque, inhérent à des structures aplaties, de diminuer le nombre de stades d'évolution de carrière et, par là même, les perspectives d'évolution statutaire. […] Ce sont par la même occasion des perspectives de carrière bien précises qui peuvent faire défaut dans des organisations à base d'autonomie et de compétences[3]. » C'est un inconvénient, il faut le reconnaître, mais qui paraît moindre que ceux évoqués précédemment. Au final, ce n'est jamais que la même évolution que

1. O. du Roy (38), 2003, p. 45.
2. On ne tient pas compte, bien sûr, des augmentations annuelles. Nous parlons ici de la part fixe.
3. Ch. Everaere (25), 1999, p. 160.

connaissent les carrières des cadres : *moins de progression verticale, plus de mobilité horizontale*. Et cela plaide d'autant plus pour prévoir d'autres modes de rétribution, comme celui que l'on vient d'évoquer.

2.2 Pour une gestion des compétences adaptée aux salariés

2.2.1 Faire un bon usage de la polyvalence des salariés

Être plus compétent, c'est aussi être plus « employable » au sein de son établissement. Cela peut conduire les salariés les plus compétents à être utilisés prioritairement pour gérer les remplacements. Or, on a vu (partie 3) toute l'importance d'une certaine stabilité au sein des équipes, pour développer des liens solides de coopération et de solidarité.

Pour contrer cette réticence, deux voies sont envisageables, complémentaires l'une de l'autre :

- prendre un engagement autour d'une certaine stabilité des équipes ;
- rétribuer cette polyvalence, financièrement ou selon d'autres voies, de façon là aussi affichée et transparente.

2.2.2 Anticiper la peur de l'échec

La question des compétences pose celle de *l'évaluation*. Celle-ci ressemble parfois à des épreuves scolaires, rappelant ainsi de mauvais souvenirs à des salariés. Certains peuvent même refuser de s'engager dans une démarche compétence de crainte que l'on ne s'aperçoive, par exemple, qu'ils ne savent pas lire. « Ce qui s'exprime à travers les réticences de certains salariés, c'est la peur de ne pas être à la hauteur et d'être jugé négativement par la hiérarchie et par les collègues[1]. »

Les responsables ressources humaines, bons connaisseurs de ces questions, doivent être particulièrement attentifs sur les *modalités* d'évaluation.

2.3 La limitation des budgets alloués à la gestion des compétences

Malgré la priorité affichée, la limitation des budgets (masse salariale, formation) est parfois un obstacle au bon déroulement d'une démarche compétence, et peut même faire

1. D. Brisson (39), 2001, p. 46.

douter les salariés de l'engagement de la direction. « Les DRH découvrent les premiers que leurs marges de manœuvre sont étroites. Même si la stratégie officielle est celle de la diffusion des compétences et l'ouverture des carrières, les budgets alloués à cet objectif ont leurs limites. Aux contraintes financières s'ajoute la difficulté de faire espérer au personnel des glissements accélérés sur les plages de compétence. […] Un cercle vicieux se met en marche, alimenté par la très grande difficulté où le régime de la compétence le mieux intentionné se trouve d'apporter immédiatement la preuve du souci d'équité dont il procède. […] Peu confiants dans les contreparties qui leur seront offertes, les membres des équipes rechignent non seulement aux contrats, mais aussi à l'exercice des responsabilités collectives qui leur sont attribuées[1]. »

Cet élément, qui n'est pas sans lien avec les budgets relativement faibles que les entreprises françaises consacrent à la formation, en comparaison de leurs homologues allemandes (cf. partie 5), plaide pour une gestion des compétences « raisonnable ». L'acquisition de compétences doit rester un *moyen* au service d'une finalité supérieure : le développement de l'entreprise. *C'est celui-ci qui doit, en dernier ressort, dicter les choix stratégiques d'organisation et de gestion des ressources humaines.*

Tableau 34 : Risques et limites de la gestion des compétences

Difficulté à identifier des critères communs d'équité ; Divergence d'objectifs entre direction et syndicats ; Tension entre gestion individualisée et pratique de la coopération ; Risque de dérapage salarial ; Limitation des possibilités d'évolution ; Peur de la polyvalence ; Peur de l'échec ; Limitation des budgets.

1. D. Segrestin (41), 2004, p. 125.

Chapitre 3

En faveur d'une GRH raisonnable

« Examine si ce que tu promets est juste et possible,
car la promesse est une dette. »

CONFUCIUS

Comme le dit l'adage, ce n'est pas parce qu'on ne peut pas tout faire qu'il ne faut rien faire. Proposer une GRH « raisonnable » ne veut pas dire ne rien changer : cela signifie être capable de *tenir les promesses que l'on fait*.

Une GRH développant l'autonomie des salariés, c'est un dispositif qui donne envie aux salariés de développer leur investissement au service de la performance de l'entreprise.

Ce chapitre donne quelques indications d'ordre pratique sur les principaux livrables.

Schéma 22 : Une GRH raisonnable



3.1 Les principales composantes du dispositif de gestion des compétences

3.1.1 La rémunération : collective et variable

Démarrons par la rémunération, qui généralement focalise l'attention des uns et des autres.

La rémunération des compétences, on l'a dit, repose sur des bases fragiles :

- il n'est pas certain qu'elle constitue le levier de motivation le plus efficace pour développer l'apprentissage. Et si tel était le cas, cela constituerait un signe inquiétant sur la culture d'entreprise ;
- attacher un enjeu aussi fort, c'est prendre le risque de favoriser des attitudes visant à maximiser les « gains », ce qui peut dénaturer l'esprit de la démarche ;
- découplée de la performance réelle de l'entreprise, la rémunération des compétences peut limiter la maîtrise de la masse salariale.

La méthode la plus efficace lorsqu'une solution déjà essayée ne fonctionne pas consiste à remonter au *besoin*.

Une « solution », au sens large, qu'elle soit un nouvel outil informatique, un nouveau mode de gestion, une nouvelle organisation, de nouvelles procédures, est une certaine « stratégie » choisie pour répondre à un besoin : besoin de développer la performance, besoin de reconnaître la contribution des salariés, besoin de développer la réactivité face aux besoins clients, etc.

Remonter au besoin présente un double avantage :

- cela permet de sortir de l'impasse dans laquelle on se trouve parfois, à force de réessayer « toujours la même chose » ;
- cela élargit l'éventail des possibles, ouvre de nouvelles perspectives. Marshall Rosenberg nous apprend en effet que si les besoins fondamentaux sont en nombre limité – ceux des individus comme ceux des organisations –, en revanche, les stratégies possibles pour les satisfaire sont quasi infinies.

Si l'on adopte cette méthode pour la question de la rémunération, quels besoins peut-on identifier ?

- le besoin de l'entreprise est de sécuriser l'évolution de sa masse salariale, d'éviter le découplage d'avec ses résultats financiers, tout en mobilisant l'énergie de ses salariés ;
- celui de ces derniers est de pouvoir bénéficier des fruits de leurs efforts d'une façon qui soit perçue comme équitable.

Examinons les leviers à notre disposition pour satisfaire ces deux derniers besoins : la rémunération individuelle, la rémunération collective, les primes sur objectifs.

La rémunération individuelle des compétences envoie un message négatif

La rémunération des compétences signifie qu'apprendre ne fait pas partie du travail de base. Certaines entreprises pratiquent des augmentations individuelles pour rétribuer l'acquisition de compétences. Comme nous l'avons dit, nous n'y sommes pas favorable. Rémunérer l'acquisition de compétences revient, sur le plan des principes, à signifier implicitement qu'apprendre ne fait pas partie du travail de base ; sur un plan pratique, à payer deux fois. Raisonnons par l'absurde : si l'entreprise arrête de verser cette surrémunération, les salariés doivent-ils s'arrêter de développer leurs compétences ?

La rémunération collective n'est pas très incitative

Certaines formes existent déjà, comme l'intéressement et la participation, mais leurs modalités concrètes sont généralement peu incitatives : la base de calcul (l'entreprise, parfois le site) est trop lointaine pour avoir un effet au quotidien sur l'implication des salariés (en revanche, cela peut être un levier de rétention, par comparaison avec les pratiques d'autres entreprises).

Les primes sur objectifs satisfont les besoins des salariés et ceux de l'entreprise

Reste les *primes sur objectifs*, qui ont notre préférence. Cette forme de rémunération répond aux besoins identifiés ci-dessus :

- la prime n'est versée qu'en cas d'atteinte des objectifs ; masse salariale et performance du site ne sont donc pas découplées ;
- le principe est simple à comprendre, il peut rapidement devenir légitime aux yeux des salariés ;
- les objectifs sont fixés au niveau le plus proche, celui de l'équipe. Chacun voit les effets de sa contribution et de celles des autres sur l'atteinte des résultats ;
- c'est une forme de rémunération qui favorise l'esprit d'équipe et d'entraide ;
- enfin, elle a davantage de chances de rencontrer l'adhésion (ou la non-hostilité) des syndicats.

3.1.2 Le référentiel de compétences, base du dispositif

Les référentiels de compétence sont l'outil de base d'un dispositif de gestion des compétences. On en trouvera moult exemples dans les ouvrages proposés en bibliographie, ainsi que dans l'annexe de cette partie.

Les différentes notions sur lesquelles repose la gestion des compétences (« compétence », « métier », « savoir-faire », « aptitude », « emploi », « capacité », « comportement », etc.) ont suscité, ces dernières années, des débats assez vifs, des plus simplistes aux plus abstraits. Ces questions ont intéressé une grande diversité de spécialistes : sociologues, économistes, juristes, gestionnaires, consultants, praticiens des RH, etc.

On ne peut pas dire aujourd'hui qu'il existe un accord sur le vocabulaire, les concepts ou les méthodes. Aussi, la méthode que nous proposons n'en est qu'une parmi d'autres. Le lecteur soucieux de disposer d'une vision plus exhaustive consultera la bibliographie.

Dans notre approche, un référentiel est une liste de compétences, regroupées en trois catégories : le métier, les domaines de compétences et les compétences.

Déterminer le contenu et les contours des métiers

Par exemple, le métier de la Production, de la Maintenance, de la Qualité, de la Gestion des flux, etc. Des premières discussions intéressantes ont lieu à ce niveau-là, pour déterminer le contenu et les contours des métiers. Ainsi, la maintenance de premier niveau appartient-elle au métier de la maintenance ou de la production ? Contrôler les produits relève-t-il du métier de la qualité ou de celui de la production ?

Ces questions sont évidemment très dépendantes des orientations prises lors des travaux sur l'organisation cible (partie 3), et peuvent elles-mêmes, en retour, influencer la réflexion organisationnelle ; d'où l'intérêt de démarrer les deux chantiers dans un intervalle de temps relativement proche.

Chaque métier comprend plusieurs grands « domaines de compétences ». Par exemple, pour le métier de la Production, cela peut être : « Conduite des équipements », « Maîtrise du process conditionnement », « Changement de format », « Gestion des flux de produits », etc.[1].

Les compétences sont des « capacités à… »

Les compétences sont décrites comme des « capacités à… », accompagnées d'un verbe d'action, l'ensemble décrivant un résultat à atteindre.

Certaines compétences ne sont pas spécifiques à un métier, mais les concernent tous. Les compétences managériales en font partie, mais aussi des compétences plus transversales : « Orientation résultats », « Gestion du progrès permanent », « Maîtrise des systèmes d'information », « Développement des compétences », etc.

Le référentiel de compétences est la base de tout le dispositif. C'est lui qui va alimenter :

- la description des emplois (cf. ci-dessous) ;
- l'entretien annuel (ou tous les deux ans, selon la taille de l'équipe) entre le responsable hiérarchique et son collaborateur, entretien servant de lieu d'échange formalisé sur les compétences acquises et celles restant à acquérir ;
- le plan de formation.

1. Certains appellent ces « domaines de compétence » des « macrocompétences ».

3.1.3 Les situations observables

Il est souhaitable que les référentiels soient accompagnés de « situations observables ». En effet, une des tensions dans lesquelles est pris le travail d'écriture des référentiels concerne la « maille » des compétences. Si celles-ci sont formulées de façon trop détaillée, on retombe dans l'ornière analytique des descriptions de poste : plus une compétence est détaillée, plus elle ressemble à une tâche, plus le travail d'écriture (et de mise à jour) est long. Cette difficulté se rencontre souvent et indique une difficulté à sortir de l'univers mental du taylorisme.

Inversement, une compétence formulée de façon trop large rend l'évaluation difficile, car trop abstraite. Comment évaluer des compétences telles que : « Contribuer à la viabilisation des process » ou « Assurer les interfaces », etc. ? La personne évaluée demande légitimement à son évaluateur des exemples lui permettant de « visualiser » les situations professionnelles dans lesquelles il a mis (ou doit mettre) en œuvre ces compétences. Il faut donc identifier des « situations observables » : celles-ci sont des exemples concrets, spécifiques à chaque atelier, permettant d'*illustrer* une compétence. « Le fait de miser, pour évaluer des progrès, sur des situations professionnelles décrites dans leurs conditions d'exercice et de maîtrise […] permet de sortir d'une vision un peu théorique des compétences juxtaposées qui seraient évaluées séparément. Cela permet en outre d'objectiver cette mise en œuvre de compétences en l'associant à des résultats concrets[1]. »

Il est important de bien présenter ces situations comme des *exemples,* et non des situations types, pour éviter de donner le sentiment que maîtriser une situation observable et posséder la compétence sont équivalents : il ne suffit *pas* de maîtriser la situation décrite pour que la compétence soit validée. La situation observable demeure bien une illustration, *parmi d'autres*, de la compétence. L'équilibre n'est pas toujours facile à trouver ; dans tous les cas, il doit l'être avec les personnes concernées.

3.2 Mettre en place le dispositif

3.2.1 Concevoir les outils compétence

Peut-être davantage encore que pour l'organisation, *il convient d'associer très largement le personnel et ses représentants à l'élaboration des « outils compétence »*. À la raison invoquée dans la partie 3 (faire prendre conscience plutôt que convaincre), s'en rajoute ici une seconde, déjà évoquée : la légitimité. Autant la gestion par postes résolvait cette question en apportant un système conçu à l'extérieur, autant la gestion des compétences la repose en plein. *Comment se mettre d'accord sur des principes communs ?*

1. O. du Roy (38), 2003., p. 34.

Associer les représentants du personnel

Le travail avec les représentants du personnel doit naviguer entre deux écueils : celui de vouloir leur adhésion complète, et celui de les écarter de tout le processus de travail.

Les mêmes processus que ceux proposés dans les parties 2 et 3 peuvent être déployés : invitation d'intervenants extérieurs (si possible considérés comme neutres : des universitaires, par exemple), diagnostic – *réalisé par eux* – sur l'état de la GRH, visites d'entreprises ayant mis en place une gestion des compétences, diffusion de documentation, etc.

Ces processus peuvent être complétés de rendez-vous réguliers, consacrés à des échanges autour de la gestion des compétences : ses avantages, ses limites, ses conditions de mise en œuvre, etc. L'objectif de cet « espace-temps » est moins d'obtenir un accord que d'engager un dialogue en dehors (ou à côté) des instances légales habituelles, trop marquées par les « jeux de rôle ». Les représentants du personnel, par fonction presque, doutant souvent des intentions de la direction, il ne faut pas hésiter à « surcommuniquer » sur les objectifs de cet espace-temps.

Il doit les surprendre, les amener à travailler de façon inhabituelle pour eux. Cela peut signifier, par exemple, si leur posture habituelle est la critique des propositions de la direction, les amener à prendre la parole, évaluer la situation présente, faire des propositions de changement. Cela peut signifier les inciter à dire jusqu'où ils souhaitent s'impliquer dans la démarche. Il faut garder en mémoire qu'une part de leurs attitudes sont dictées par des motifs externes (consignes des centrales syndicales, évaluation de la « rentabilité électorale » d'une participation au projet) : il faut donc *leur laisser la possibilité d'établir la distance qu'ils souhaitent*, et ne pas forcer leur participation si eux-mêmes désirent rester dans une posture de retrait critique.

Associer l'encadrement et le personnel

La nécessité d'associer l'encadrement et le personnel à l'élaboration des outils est un point consensuel parmi les spécialistes. « L'efficacité du modèle de la compétence n'est obtenue qu'à la condition d'une *élaboration commune*[1]. » « [Le] management de proximité […] est *un acteur clé*, sinon de la conception, du moins de la mise en œuvre d'une démarche de développement des compétences. Cela est d'autant plus vrai que les équipes ou réseaux d'individus sont plus autonomes. […] *Une démarche compétence ne saurait être réduite à la fabrication d'outils*, du type référentiel ou guide d'entretien individuel. Bien entendu, de tels outils sont nécessaires, mais l'expérience a déjà large-

1. O. du Roy (38), 2003, p. 6. C'est nous qui soulignons.

ment prouvé que leur réussite ou échec dépendra de *la manière dont les acteurs se les approprieront*, donc du sens qu'ils donneront à la démarche, *à leur propre mise en mouvement*[1]. »

Philippe Zarifian semble hésiter devant la perspective d'associer l'encadrement aux travaux de *conception*. Pour notre part, c'est une condition indispensable : les outils doivent être *leurs* outils, davantage encore que ceux de la fonction RH ou de la direction. C'est un miroir qui leur est tendu, et ils doivent s'y reconnaître.

3.2.2 Projeter dès le départ le dispositif dans le temps

La mise à jour des outils est souvent le « parent pauvre » des démarches compétence. Les acteurs de ces démarches se focalisent sur la conception, puis le déploiement, et en « oublient » de projeter le dispositif dans le temps.

Or, ces outils vieillissent parfois mal : « Dans beaucoup de sites, nous avons constaté la dérive ou l'abandon progressif des systèmes parce qu'ils n'étaient pas entretenus et parce que les nouveaux arrivants (directeurs, DRH ou encadrants) n'en comprenaient plus le sens et l'inspiration initiale. […] Nous savons, pour avoir revisité plusieurs fois de tels systèmes dix ans après leur mise en place, qu'ils vieillissent souvent mal, finissent dans les placards ou ne subsistent qu'à travers quelques décoctions simplificatrices. […] Si l'on veut éviter cet écueil, […] il faut en même temps concevoir sa maintenance, comme pour une voiture, avec des révisions périodiques[2]. »

Le contenu *stricto sensu* des référentiels (le nombre de compétences, leur formulation, etc.) a besoin d'être régulièrement mis à jour. Mais le *sens* de la démarche aussi tend à se diluer dans le temps, et ce d'autant plus si les acteurs à l'origine ont changé de poste depuis.

Aussi, non seulement la maintenance du dispositif doit-elle être pensée dès le départ, mais encore convient-il qu'elle prenne en compte les deux dimensions : le contenu *et* le sens. En termes de démarche, cela peut se faire de façon simple, par exemple sous la forme d'une association des nouveaux personnels aux travaux de mise à jour.

3.2.3 Utiliser les outils compétence dans une optique de développement et non de gestion

Le management des compétences peut être utilisé, on l'a dit, comme mode de gestion et/ou de développement. Sur ce point, il n'y a pas consensus au sein de la communauté des spécialistes.

1. Ph. Zarifian (37), 2005, p. 8, 185. C'est nous qui soulignons.
2. O. du Roy (38), 2003, p. 35, 148.

Nous ne rappellerons pas ce que nous avons dit sur le jeu et l'enjeu : les deux sont liés et l'ampleur du second détermine celle du premier. Aussi, pour tenir compte de cette « loi » et des retours d'expérience, nous recommandons d'utiliser ces outils uniquement dans une optique *de développement*.

La *gestion* proprement dite, à savoir la progression professionnelle, l'avancement, la mobilité, dépend avant tout de la taille du « terrain de jeu » sur lequel le salarié évolue.

Pour un cadre prêt à bouger géographiquement, cette mobilité peut s'étendre à tous les sites de son entreprise. Pour un employé, un opérateur ou un TAM, compte tenu des différences d'arbitrage entre vie privée et vie professionnelle[1], le terrain de jeu est souvent réduit au site.

Sur la base de ce principe, deux options sont ouvertes :

- soit l'on souhaite sortir de cette contrainte de taille du marché interne de l'emploi, et une progression fondée sur les compétences est envisageable ; le risque étant, à terme, un décalage entre les besoins de l'entreprise et la qualification des salariés ;
- soit la maîtrise des coûts et du niveau de qualification est prioritaire, et alors la progression professionnelle se fait en fonction des disponibilités offertes par le site[2].

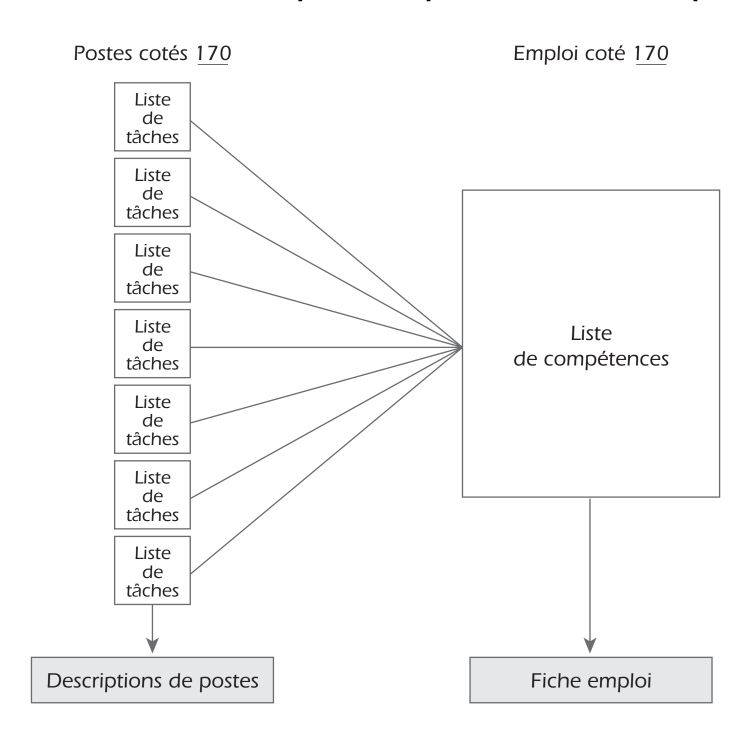
Toutefois, une avancée vers le management des compétences peut être faite, qui consiste à opérer des regroupements de postes sous la forme d'« emplois ». Un emploi n'est pas l'équivalent d'un poste, puisque le premier est une notion RH, abstraite, servant de support aux compétences, tandis que le second est une notion organisationnelle, ayant une traduction concrète sur le terrain. Un emploi est une « famille » de postes.

La notion d'*emploi* a l'avantage de réduire fortement le nombre de postes – et la gestion qui va avec (cotations, mises à jour…) : de 200 *postes* sur un site de 500 personnes, on peut ainsi passer à dix fois moins d'*emplois*.

Ce système offre plus de *lisibilité* sur les compétences requises, tant pour occuper le poste actuel que pour envisager un poste mieux coté.

1. Les avantages que la situation professionnelle n'offre pas, notamment en termes de revenus, sont compensés par des réseaux locaux (familiaux et sociaux), sources d'entraide et de revenus indirects.
2. On n'envisage pas ici le cas où le salarié part dans une autre entreprise, qui est une façon d'élargir son marché de l'emploi. De ce point de vue, le développement des passerelles entre entreprises, au sein d'un même bassin d'emploi, serait une opportunité intéressante à développer.

Schéma 23 : Des descriptions de postes aux fiches emplois



3.2.4 Déployer le dispositif : l'encadrement, encore et toujours

Comme pour l'organisation, le maillon essentiel est l'encadrement de proximité. Aussi, le principe clé est de ne déployer les outils sur les populations opérateurs et employés que lorsque l'encadrement se sent suffisamment à l'aise avec.

Le volontariat est fortement requis… par pragmatisme : *on n'oblige pas quelqu'un à apprendre*.

Il peut y avoir deux types de raisons pour lesquelles une personne ne souhaite pas rentrer dans un dispositif compétences (c'est-à-dire, concrètement, voir ses compétences évaluées et suivies) :

- la peur de l'échec ;
- le sentiment qu'il est « trop tard ».

Concernant le premier, certains salariés, plus fragiles (ou qui se vivent comme tels), ont besoin de plus de « précautions » ou de temps pour rejoindre le dispositif. Les deux principaux leviers sont, d'une part, une grande attention aux modalités concrètes d'évaluation ; d'autre part, la diffusion d'expériences réussies.

Le second point est souvent observé chez les salariés proches de l'âge de la retraite.

3.2.5 Piloter le dispositif en coopération

Un certain nombre d'échecs de projets d'équipes autonomes ou de démarches compétence sont dus à un défaut de pilotage ; ainsi, les premiers, projets d'« organisation », sont-ils souvent initiés et pilotés par les seuls industriels, tandis que les secondes, estampillées « RH », sont, elles, gérées par la seule fonction RH.

Or, ces frontières sont doublement problématiques :

- elles ne correspondent pas aux préoccupations des salariés ;
- elles leur envoient, qui plus est, un message négatif : « On nous demande de développer la coopération entre métiers, mais on ne la voit pas au niveau de la direction. » Comment parler de coopération et d'interdépendance en l'absence d'exemplarité au sommet ?

Les compétences ne sont pas un sujet (uniquement) RH, pas plus que l'organisation ne concerne que les opérationnels. « Les projets [équipes autonomes] étant souvent à l'initiative des directions industrielles, la fonction ressources humaines est soit neutre, soit plutôt opposée à ce qui peut apparaître comme un facteur de déstabilisation du personnel et de renforcement du pouvoir syndical par opposition au projet[1]. » « Une erreur malheureusement commise dans beaucoup d'entreprises : laisser croire qu'une démarche compétence est un pur et simple projet RH, *ce qui ne peut pas être le cas*. L'enfermer dans un projet RH, c'est amoindrir d'entrée de jeu sa signification et s'orienter vers un résultat qui passera *nécessairement* à côté de l'enjeu central de cette démarche, qui est précisément d'*intégrer options stratégiques et compétences des salariés*[2]. »

Notre recommandation est de mettre en place un pilotage, soit au niveau de la direction générale, soit un copilotage industriels/RH.

1. Ch. Devulder (23), 2003, p. 47.
2. Ph. Zarifian (37), 2005, p. 31.

Bilan de la partie 6

Nous avons voulu, dans cette dernière partie, nous garder d'un double écueil :

- faire l'impasse sur la gestion des ressources humaines, au prétexte que les équipes autonomes sont un projet d'organisation ;
- considérer la gestion des compétences comme un mode idéal de gestion.

Nous avons tenté d'adopter une position qui tienne compte des acquis de l'expérience. Écrit quelques années auparavant, ce que nous recommandons en matière de GRH aurait peut-être été assez différent.

Comme toute nouvelle mode managériale, la gestion des compétences a suscité beaucoup d'enthousiasme à ses débuts, les spécialistes de la GRH y voyant enfin la possibilité de sortir des rigidités des postes. Les DRH, en particulier, ont pu y voir l'opportunité :

- d'afficher leur contribution à la stratégie de l'entreprise ;
- de renouveler les thèmes du dialogue social ;
- de disposer d'outils de gestion performants.

Le recul du temps permet de faire le ménage parmi toutes ces « promesses ». De même que les équipes autonomes ne sont nullement une forme d'organisation idéale ou définitive, qu'elles nécessitent à la fois des conditions précises de mise en œuvre et une « alimentation » régulière, la gestion des compétences est un mode de gestion incontestablement plus adapté que son prédécesseur, mais dont on ne doit attendre que des *promesses raisonnables* – ce qui, après tout, n'est déjà pas si mal.

ANNEXES

Annexe 1[1]

Structure d'un référentiel de compétences

Métier production : 3 domaines de compétence

- Conduite des équipements : maîtrise les techniques de conduite et de réglage des équipements dans le respect des règles de sécurité et des normes de performance. *(compétence commune à la fabrication et au conditionnement) ;*
- Maîtrise des process de fabrication : maîtrise les savoir-faire de fabrication pour améliorer et développer les process ;
- Maîtrise des emballages et des techniques de conditionnement : maîtrise les emballages et les techniques de conditionnement pour améliorer et développer les process.

Métier maintenance : 6 domaines de compétence

- Intervention sur équipements : organise et réalise les interventions de maintenance curative ou préventive dans le respect des règles et consignes de sécurité ;
- Fiabilisation des équipements : analyse les défaillances des équipements, construit et met en place des plans d'amélioration ;
- Gestion du préventif : construit et coordonne le plan de préventif de l'usine avec l'ensemble des interlocuteurs clefs de l'usine ;
- Gestion et suivi des investissements industriels : construit et met en œuvre les solutions en matière d'investissements industriels en fonction des objectifs stratégiques de l'usine ;
- Gestion des énergies : gère les énergies dans le respect de la réglementation et en vue d'optimiser les consommations ;
- Maintenance des bâtiments : gère les travaux de maintenance ou de rénovation des bâtiments dans le respect et l'optimisation des budgets alloués.

1. Je dois les outils présentés dans ces annexes à Catherine Menez, chef de projet Compétences, ainsi qu'au cabinet Algoé, que je remercie.

Métier logistique : 6 domaines de compétence

- Planification – Ordonnancement : planifie et ordonnance la production en vue d'optimiser le taux de service ;
- Approvisionnement : approvisionne les matières premières, les emballages et les consommables dans le respect des cahiers des charges et en vue d'optimiser les coûts ;
- Réception : organise, priorise les réceptions dans le respect des consignes de sécurité, de qualité et d'environnement ;
- Gestion des transports : organise, gère les prestations de transport dans le respect des cahiers des charges et au service de la satisfaction des clients ;
- Gestion des stocks : organise et gère les stocks dans le respect des consignes de sécurité, de qualité et d'environnement et au service de l'optimisation des coûts ;
- Gestion de la relation client externe : gère et développe la relation entrepôts-clients en vue d'optimiser le taux de service client.

Métier qualité/sécurité/environnement : 6 domaines de compétence

- Analyses : maîtrise et fait évoluer les techniques analytiques pour garantir la qualité des produits ;
- Maintenance des équipements : gère la maintenance et les investissements des équipements qualité ;
- Gestion des écarts : gère les non-conformités des produits, des matières premières, des emballages en vue de réduire et de prévenir les risques qualité ;
- Qualification fournisseurs : gère, évalue et développe la relation fournisseurs dans le respect des cahiers des charges ;
- Maîtrise de la qualité produit-process : maîtrise et prévient les risques qualité liés à l'interaction produit-process ;
- Sécurité et environnement : organise et anime la sécurité et l'environnement sur le site avec l'ensemble des acteurs clés de l'entreprise.

Métier transverse/management : 7 domaines de compétence

Compétences d'ordre relationnel, communes à tous les métiers, et requises pour l'ensemble des salariés.

- Gestion et animation d'équipe : organise le travail et développe la coopération et l'efficacité du travail en équipe ;

- Communication : assure la fluidité des flux d'information et de communication ;
- Orientation résultats : mesure et développe la performance ;
- Progrès permanent : construit et anime des démarches de progrès ou des projets d'amélioration ;
- Formation : formalise et transmet son savoir-faire ;
- Maîtrise des systèmes d'information : utilise avec efficacité les systèmes d'information ;
- Gestion et développement des compétences : gère le parcours professionnel de ses collaborateurs.

Annexe 2

Détail d'un référentiel de compétences (métier Production)

DOMAINE DE COMPÉTENCE : Maîtrise des process de fabrication et de conditionnement
Niveau 1 : RÉALISATION Dans le cadre de consignes précises et de contrôles fréquents, exécute un ensemble de tâches simples mais variées en identifiant correctement les dysfonctionnements.
Sait décrire : ▪ les grandes étapes de transformation du produit dans sa zone de travail, y compris les postes amont et aval ; ▪ les principaux défauts sur les matières ou emballages utilisés et sur les produits fabriqués dans le secteur.
Niveau 2 : ADAPTATION À partir de méthodes précises, réalise un ensemble de tâches variées nécessitant la compréhension globale d'un savoir technique (process, produit…). Analyse, interprète, corrige les dysfonctionnements.
Diagnostique un écart produit sur son poste à partir d'une connaissance et d'une analyse : ▪ des différentes transformations du produit ; ▪ des caractéristiques matières ou produits utilisés sur le secteur ; ▪ de l'impact des paramètres sur le produit ; ▪ des différents paramètres extérieurs pouvant intervenir. Propose et réalise les actions palliatives.
Niveau 3 : ASSISTANCE Facilite et organise la mise en œuvre d'activités sur un horizon court terme, en faisant intervenir les compétences adéquates et en aidant les autres à faire face aux aléas.
Spécialiste : Diagnostique les écarts produit sur l'ensemble d'un process, valide les actions palliatives, analyse les conséquences de ces actions sur la qualité du produit, et les résultats obtenus. Étudie la faisabilité pour intégrer une modification au niveau des produits utilisés ou du process sur une installation, enregistre les nouvelles données, mesure les écarts, et réalise un reporting. Ex. : mise en place et suivi d'un essai avec identification des nouveaux paramètres.

OU ***Non-spécialiste*** Connaît les produits, équipements et principaux paramètres de conduite d'une ligne ou d'un secteur. Est capable de décrire le process et les différentes opérations de transformation, et d'interpréter correctement les informations et agir sur les aléas. Ex. : accompagner les équipes dans le diagnostic d'un écart produit.
Niveau 4 : COORDINATION Coordonne des activités au sein d'une spécialité professionnelle à partir de directives générales en apportant un conseil ou une animation technique.
Spécialiste Coordonne les plans d'action pour optimiser ou accompagner les évolutions process sur un horizon court terme. Ex. : coordonne la mise en place d'un nouveau produit ou une rénovation sur une installation avec les différents services concernés : état des lieux, analyse fonctionnelle, faisabilité matérielle, identification des risques, accompagnement de la réalisation. OU ***Non spécialiste*** Identifie les plans d'action et hiérarchise les actions à mener pour optimiser les performances ou accompagner les évolutions process court et moyen terme d'un secteur. Mobilise et coordonne l'intervention des spécialistes et des équipes sur la mise en œuvre de ces plans d'action. Valide la pertinence et l'efficacité des actions ainsi mises en œuvre. Ex : modification technique – évolution d'une recette – initiation d 'un groupe de travail.
Niveau 5 : ANIMATION Supervise la réalisation d'un ensemble d'activités en animant le travail d'une équipe hiérarchiquement ou en transversal.
Recommande les solutions pour optimiser un process existant sur le moyen terme, et accompagne sa mise en œuvre : analyse de l'existant, formalisation des évolutions (matériel, organisation, matières, procédures, etc.), rédaction du cahier des charges des modifications techniques, recherche de fournisseurs, suivi et validation des modifications.
Niveau 6 : DÉVELOPPEMENT Garantit la réalisation d'objectifs opérationnels à moyen terme en adaptant les plans d'action à son environnement de travail.
Recommande les solutions pour la mise en place d'un nouveau process ou d'une nouvelle application d'un process existant : définition des fonctionnalités des nouveaux équipements, des paramètres cibles en fonction du produit à obtenir, recommandation sur les matériels nécessaires, contribution à l'analyse fonctionnelle, rédaction des cahiers des charges, recommandation sur les caractéristiques des emballages, préparation de la qualification du process. Construit des recommandations sur le niveau de performance et de criticité des équipements, et participe à la définition du plan de renouvellement des équipements.

Annexe 3

Détail d'un référentiel de compétences (transverse – management)

DOMAINE DE COMPÉTENCE : *Animation d'équipe*
Niveau 1 : RÉALISATION *Dans le cadre de consignes précises et de contrôles fréquents, exécute un ensemble de tâches simples mais variées en identifiant correctement les dysfonctionnements.*
Niveau 2 : ADAPTATION À partir de méthodes précises, réalise un ensemble de tâches variées nécessitant la compréhension globale d'un savoir technique (process, produit…). Analyse, interprète, corrige les dysfonctionnements.
Répartit le travail d'une équipe ; Transmet les consignes aux personnes concernées ; Organise et s'assure du respect des temps de pause ; Fait remonter les problèmes rencontrés au niveau de la zone de travail.
Niveau 3 : ASSISTANCE Facilite et organise la mise en œuvre d'activités sur un horizon court terme, en faisant intervenir les compétences adéquates et en aidant les autres à faire face aux aléas.
Assure au quotidien l'animation du travail de l'équipe : ▪ participe avec le responsable à la constitution des équipes ; ▪ répartit le travail entre les équipiers et propose des évolutions en fonction des aléas et imprévus ; ▪ participe à l'élaboration des absences ; ▪ organise et s'assure du respect des temps de pause ; ▪ organise l'accueil des intérimaires à leur poste. Veille au respect des règles de vie de l'équipe et des modalités de travail : équilibre des charges de travail, respect des personnes et du travail ; Facilite les échanges et les prises d'initiative et régule les dysfonctionnements.

Niveau 4 : COORDINATION Coordonne des activités au sein d'une spécialité professionnelle à partir de directives générales en apportant un conseil ou une animation technique.
Organise et anime le travail de ses équipes : suivi de l'avancement des activités, organisation de réunions régulières… Crée les conditions d'une bonne coopération au sein de ses équipes : ▪ donne de la visibilité à son équipe sur les conditions, les règles de vie et de travail à respecter, les fait respecter ; ▪ développe la confiance ; ▪ organise les échanges et la transmission des informations.
Niveau 5 : ANIMATION Supervise la réalisation d'un ensemble d'activités en animant le travail d'une équipe hiérarchiquement ou en transversal.
Développe le travail en équipe : ▪ mobilise les personnes clés (ex : détachement sur des missions spécifiques projet…) ; ▪ met en place des plans d'action en vue de développer les initiatives. Reconnaît les réussites de l'équipe ; Anticipe et prévient les difficultés : ▪ veille et alerte en cas de dégradation du climat social ; ▪ suit ses indicateurs sociaux ; ▪ partage avec son responsable les difficultés et propose un plan d'action ; ▪ conduit un entretien de recadrage.
Niveau 6 : DÉVELOPPEMENT Garantit la réalisation d'objectifs opérationnels à moyen terme en adaptant les plans d'action à son environnement de travail.
Fait des recommandations pour faire évoluer l'organisation de son service/secteur ; Intègre les besoins de ses clients et fournisseurs pour faire progresser l'efficacité du service/secteur ; Fédère des équipes multimétiers autour d'objectifs communs.

Annexe 4

Exemple de situations observables (métier Production)

COMPÉTENCE CONDUITE FABRICATION			
	Niveau 1 : Réalisation	**Niveau 2 : Adaptation**	
	Maîtrise des fondamentaux sur équipements simples	Conduite élargie sur équipements simples	Maîtrise des fondamentaux sur installations complexes
Connaissance équipements : fonctionnalités ; éléments constitutifs ; alarmes ; procédures de sécurité ; documentation technique.	Connaît les différents éléments constitutifs de la machine ; Connaît les risques sécurité de la machine et les mesures de protection ; Connaît les capteurs de la machine et les modes de réglages des débits de production ; Connaît les signaux d'alerte en cas de défaut sur l'installation ; Connaît les procédures associées à l'équipement (procédure de démarrage/arrêt, de changement de produit, de nettoyage, etc.).	Connaît les risques sécurité et les mesures de prévention en mode manuel ; Connaît la fonction précise de chaque sous-élément (cycle de marche, énergie utilisée, enchaînement des phases, etc.) ; Connaît et utilise la documentation technique de la machine (documentation fournisseur, module de formation, etc.).	Connaît les risques sécurité de l'installation et les mesures de prévention en mode automatique ; Connaît et utilise les procédures nécessaires ; Connaît les signaux d'alerte en cas de défaut sur l'installation ; Connaît les différents éléments de l'installation, les circuits produits et les circuits fluides ; Connaît les menus de conduite de l'application de pilotage ; Consulte et sait extraire un historique de données de production.

Conduite équipements : connaissance et utilisation des données de production ; marche, arrêt, conduite en manuel ; surveillance de sa machine ; réglage ; changement de formule.	Surveille l'évolution des paramètres de conduite ; Connaît l'influence des paramètres de conduite sur la qualité du produit ; Sait utiliser un terminal de conduite (si présence) pour faire les principales opérations de conduite ; Sait démarrer et arrêter les différents équipements de la machine ; Vérifie et respecte les spécifications ; Surveille l'évolution des paramètres de conduite ; Connaît l'influence des paramètres de conduite sur la qualité du produit (débit, pression vapeur, température, etc.) et réalise les réglages en mode guidé et alerte.	Sait conduire la machine en mode manuel ; Réalise les réglages en mode non guidé dans le respect des protocoles ; Adapte les paramètres de conduite avec réactivité en fonction de la qualité du produit et des critères de performance ; Prépare la ligne avant le démarrage de la production.	Démarre et arrête les différents équipements de l'installation selon le mode opératoire ; Identifie les états du process par lecture du synoptique ; Respecte et vérifie les spécifications produit ; Règle, pilote plusieurs paramètres process pour obtenir la conformité du produit aux critères de performance ; Réalise les changements de produit en autonomie ; Prépare et organise la configuration de l'installation avant démarrage en production.
Gestion des dysfonctionnements « techniques » sur les équipements ; Amélioration.	Localise un défaut et alerte selon les procédures définies ; Note sur les documents de ligne les circonstances et le type de défaut, ainsi que l'intervention réalisée.	Analyse le dysfonctionnement, recherche l'origine précise du défaut et si possible met en œuvre l'action corrective adaptée. Alerte si besoin en cas de non-dépannage ; Formalise le problème et l'action corrective réalisée ; Identifie et propose des améliorations process, et les fait partager.	Identifie un défaut et alerte selon les procédures définies ; Formalise le problème et l'action corrective réalisée ; Identifie et propose des améliorations process, et les fait partager.

Annexe 5

Exemple de fiche emploi : Conducteur installations niveau A

Contributions attendues du conducteur d'installations :

- assurer la bonne conduite et l'entretien d'installations complexes ou de groupes, zones de machines ;
- anticiper et résoudre des dysfonctionnements (qualité, technique…) ;
- contribuer à l'application et l'amélioration des règles et consignes de sécurité, qualité, hygiène.

COMPÉTENCES	O/N	Commentaires
Métier production		
Conduite des équipements **Niveau 2** Maîtrise les fondamentaux pour conduire des installations complexes comprenant plusieurs opérations interdépendantes.		
Maîtrise du process de fabrication **Niveau 2** Diagnostique un écart produit sur son poste à partir d'une analyse : ▪ des différentes transformations du produit ; ▪ des caractéristiques et du rôle des matières ; ▪ de l'impact des paramètres sur le produit ; ▪ des différents paramètres extérieurs pouvant intervenir sur le process de fabrication. Propose et fait valider les actions palliatives à mettre en place ; réalise les actions et les enregistre. *Ex* : adaptation du dosage de certaines matières premières pour obtenir les caractéristiques attendues du produit.		
Métier maintenance		
Intervention sur équipements **Niveau 1** Réalise des actions de maintenance de niveau 1 ; Réalise des diagnostics de panne sur des éléments simples en mode guidé, et formalise l'intervention réalisée.		

Métier qualité/sécurité/environnement		
Analyses **<u>Niveau 2</u>** Réalise des analyses en appliquant la méthodologie et suivant les modes opératoires ; Alerte en cas d'écart par rapport au standard.		
Gestion des écarts **<u>Niveau 2</u>** Réalise le blocage du produit non conforme en respectant les procédures et collectant les données correspondantes.		
Maîtrise des risques QSE **<u>Niveau 2</u>** Explique et transmet les règles en matière de QSE sur son poste de travail ; Identifie les risques en matière de QSE sur son ou ses postes, les fait remonter et propose des actions d'amélioration.		
Métier logistique		
Approvisionnement **<u>Niveau 1</u>** Réalise une mise à disposition de produits en appliquant rigoureusement les consignes en terme de quantité, qualité, délai.		
Planification – Ordonnancement **<u>Niveau 1</u>** Applique rigoureusement et réalise le programme de production ; Alerte en cas de problème bloquant.		
Métier transverse – management		
Orientation résultat **<u>Niveau 2</u>** Surveille la performance de ses activités au quotidien et évalue les résultats ; Identifie et propose des actions donnant des améliorations sensibles.		
Communication **<u>Niveau 2</u>** Recherche, recueille et transmet l'information nécessaire au bon déroulement de l'activité de façon permanente auprès des personnes de l'équipe ou des personnes extérieures à l'équipe.		
Progrès permanent **<u>Niveau 2</u>** Décrit et formalise précisément un fait ou un dysfonctionnement, et le fait remonter au bon interlocuteur ; Propose des actions d'amélioration, et les met en place si cela est possible.		

Travail – animation d'équipe ***<u>Niveau 2</u>*** Repartit le travail sur une zone ou petite équipe ; Transmet les consignes aux personnes concernées ; Organise et s'assure du respect des temps de pause ; Fait remonter les problèmes rencontrés au niveau de la zone de travail.		
Gestion des compétences ***<u>Niveau 2</u>*** Maîtrise le dispositif d'évaluation des compétences : ▪ prépare son entretien ; ▪ réalise une auto-évaluation de ses compétences ; ▪ identifie ses points forts et points de progrès ; ▪ propose des actions pour développer ses compétences.		
Formation ***<u>Niveau 2</u>*** Transmet ses compétences sur son poste de travail : explique les actions à réaliser sur son poste de travail à l'aide des documents adaptés ; Participe au contrôle de l'acquisition des compétences techniques.		
Maîtrise des systèmes d'information ***<u>Niveau 1</u>*** Consulte et saisit des données simples en suivant des procédures définies.		

Annexe 6

Charte de management des compétences

Politique d'entreprise
Thèmes : Responsabilité partagée
Principes : Engagement mutuel
Pour développer dans la durée et au profit de tous, les compétences des collaborateurs, l'entreprise et ses collaborateurs s'engagent mutuellement à respecter les principes suivants : ▪ l'employabilité et le développement des compétences sont une responsabilité partagée entre l'entreprise et chaque collaborateur ; ▪ l'entreprise s'engage à mettre tous les moyens disponibles pour favoriser le développement des compétences de chaque collaborateur : entretien périodique, plan de développement individuel, formation, appui du management, mise en situation… ▪ en parallèle, chaque collaborateur s'engage à tout mettre en œuvre, avec l'aide de son responsable hiérarchique, pour atteindre au moins le niveau minimal de son emploi, et développer régulièrement ses compétences en accord avec les besoins de l'entreprise ; La connaissance des principes, règles et outils de gestion des compétences est une responsabilité partagée entre l'entreprise et chaque collaborateur : ▪ l'entreprise s'engage à assurer la diffusion et la transparence de ces principes, règles et outils de gestion ; ▪ en parallèle, chaque collaborateur s'engage à en prendre connaissance (si besoin, avec l'aide de son responsable hiérarchique).
Thèmes : Développement des compétences et rôle du management
Principes : Transparence et proximité
La progression professionnelle de chaque collaborateur repose conjointement sur le développement de ses compétences et les possibilités offertes par l'entreprise. Chaque collaborateur est coresponsable, avec l'entreprise, du développement de ses compétences. L'entreprise s'engage à ce que chaque collaborateur connaisse : ▪ ce que l'on attend de lui (sa mission, ainsi que les objectifs de son équipe – ou ses objectifs individuels s'il en a) ; ▪ son niveau de compétences ; ▪ ses possibilités d'évolution.

Le développement des compétences de ses collaborateurs est une priorité pour chaque responsable hiérarchique. Chaque collaborateur bénéficie d'un entretien périodique d'évaluation et de développement des compétences, idéalement tous les ans, mené avec son responsable hiérarchique. Le responsable hiérarchique et le collaborateur définissent, lors de l'entretien périodique, un plan de développement professionnel. Ce plan repose sur :

- l'évaluation des compétences du collaborateur ;
- ses souhaits et possibilités d'évolution ;
- les besoins et possibilités de l'entreprise.

Le collaborateur s'engage à respecter le plan de développement défini (assiduité aux formations…).

Thèmes : Évaluation, reconnaissance des compétences et rémunération

Principes : Équité et objectivité

L'entreprise s'engage à garantir une évaluation objective des compétences. Pour cela, l'évaluation des compétences repose sur les principes suivants :

- les outils d'évaluation des compétences (référentiels de compétences, supports d'entretien, situations observables et mises en situation) sont communs à tous les sites et aux différents métiers ;
- ils sont élaborés en faisant appel à une large participation des collaborateurs ;
- le collaborateur évalue lui-même, dans un premier temps, ses compétences (auto-évaluation) ;
- l'évaluation des compétences est formalisée conjointement lors de l'entretien périodique ;
- selon les domaines de compétence, le responsable hiérarchique peut solliciter des experts internes pour réaliser cette évaluation des compétences, et ce en accord avec le collaborateur ;
- en cas de désaccord entre le collaborateur et son responsable hiérarchique, ils peuvent avoir recours au responsable RH et/ou au responsable hiérarchique de niveau N+2.

L'entreprise s'engage à favoriser la reconnaissance des compétences :

- à l'intérieur de l'entreprise, par des certificats internes ;
- et à l'extérieur, par la mise en place de dispositifs de formations diplômantes et qualifiantes.

L'objectif de la démarche étant de développer en même temps les collaborateurs et la performance de l'entreprise, la rémunération repose à la fois :

- sur le poste occupé, pour la partie fixe ;
- ainsi que sur des primes d'équipe, pour la partie variable, fondées sur l'atteinte des objectifs d'équipe.

Conclusion

Conduire le changement : l'entreprise peut-elle apprendre des réformes publiques ?

« Erreurs, ignorances, aveuglements, périls ont un caractère commun qui résulte d'un mode mutilant d'organisation de la connaissance, incapable de reconnaître et d'appréhender la complexité du réel. »

EDGAR MORIN

« Nos écoles de gestion, de façon ostensible, ont formé des managers comme si leur cerveau ne comportait qu'un seul hémisphère. »

HENRY MINTZBERG

Nous avons tenté d'embrasser le changement complexe que constitue la mise en place d'équipes autonomes d'un seul regard, en abordant de façon intégrée l'organisation, la gestion des ressources humaines et la conduite du changement. Cela n'est qu'une démarche possible, parmi d'autres : il serait contradictoire de plaider pour la fin du « one best way » taylorien et, dans le même mouvement, d'affirmer qu'il n'y a qu'une et une seule bonne façon de faire. « Dans l'approche systémique, la notion même de technique ou de modèle […] n'a pas grand sens[1]. »

Nous avons souhaité aussi promouvoir un autre regard sur les salariés – vus dans leur potentiel et non plus simplement dans leurs capacités à l'instant T – et, du même coup, une autre vision du changement, de sa nature et de ses difficultés.

Il ne s'agit pas simplement, dans notre esprit, de rafraîchir le management participatif, ou de faire un détour poli par la case « opinions des salariés », au prétexte que les valeurs démocratiques sont devenues l'horizon indépassable de nos sociétés[2]. La complexité du monde contemporain, faite d'interactions, de réseaux, d'effets pervers, d'interdépendances, de développement du pouvoir des individus, rend urgente la prise de cons-

1. J.-A. Malarewicz (104), 2000, p. 9.
2. Fr. Fukuyama (105), 1993.

cience de la nécessité de piloter le changement, en entreprise comme dans la vie sociale, *par et avec les systèmes humains concernés*. Placer les processus de changement au cœur de la conception des projets et des réformes n'est plus une option.

Une vision répandue voudrait que la conduite du changement soit coûteuse en temps et en argent. Simplisme : les allégements budgétaires auxquels elle donne parfois lieu sont fictifs. Ils ne font que transformer des coûts visibles en coûts *cachés*[1] : baisse de qualité, diminution des rendements, pertes de matières premières, délais allongés, réduction des capacités de résolution de problèmes, baisse d'implication, faiblesse des coopérations, etc. Quant aux délais, le changement imposé est souvent beaucoup plus gourmand.

Si des théories aussi différentes que la systémique, l'empathie ou la sociodynamique, montrent la nécessité de changer nos « lunettes » sur le changement, c'est encore la simple observation de la réalité qui nous en offre la démonstration la plus convaincante.

Le lecteur aura pu être déconcerté par le fait que le livre abolissait par moments les frontières entre le monde de l'entreprise et celui de la vie sociale. La comparaison avec un univers différent de celui de l'entreprise permet paradoxalement de mieux saisir les similitudes profondes. *Les nécessités imposées par la complexité sont les mêmes, quel que soit l'univers concerné.* Les mêmes mécanismes facilitants ou bloquants sont à l'œuvre. Le seul écart, s'il y a, réside dans le fait que la contrainte de survie étant plus forte en entreprise, la sphère publique peut se montrer plus tolérante, plus longtemps, envers les méthodes inefficaces.

De fait, où que l'on regarde dans la sphère publique, la notion de conduite du changement est assez peu présente, que ce soit en matière de formation, de réflexion ou d'action.

- En matière de *formation*, les plus grandes institutions scolaires (ENA, Polytechnique, HEC…), en charge de former les cadres qui, demain, concevront les réformes, ne comportent, à notre connaissance, *aucun* enseignement sur les processus de changement.
- En matière de *réflexion*, le récent Centre d'analyse stratégique, remplaçant le Commissariat au Plan en mars 2005, ne consacre pas un euro de ses 11 millions de budget aux questions de pilotage du changement, alors même que sa mission est, explicitement, « d'aider le gouvernement dans la définition *et la mise en œuvre* des politiques publiques[2] ».
- En matière *d'action publique,* la liste des réformes échouées est plus facile à établir que celles des projets aboutis[3].

1. Cf. H. Savall (103), 2003.
2. http://www.strategie.gouv.fr/. C'est nous qui soulignons.
3. Cf. Cl. Got (52), 2005.

La sphère publique n'est pas la seule à connaître l'échec. Régulièrement, des études montrent que de nombreux projets de changement échouent dans les entreprises. C'est qu'à l'heure de la systématisation des effets pervers, le travail sur le seul *contenu (*des réformes ou des projets de changement) est insuffisant. L'expertise sur le « quoi », nécessaire, demeure stérile si elle n'est pas accompagnée d'un savoir robuste et fiable sur le « comment ». Réflexions stratégique et tactique, qui ne sont que le reflet dans l'ordre intellectuel de la séparation entre conception et exécution dans l'ordre organisationnel, ne peuvent plus être dissociées.

Il faut sortir de l'univers taylorien du « ou » pour rentrer dans l'univers complexe du « et ».

La maîtrise de la complexité appelle – deuxième changement – à (ré)apprendre à regarder ce qui marche et ce qui ne marche pas, autrement dit à *redonner sa place à la posture inductive* ; changement important dans un pays qui a donné, de longue date, la prééminence aux disciplines déductives dans les processus de formation et de sélection des élites.

Leurs défenseurs trouveront sûrement à redire concernant ce point méthodologique… Encore faudrait-il qu'il soit discuté : les questions de méthode n'intéressent pas grand monde[1]. Institutions, laboratoires, revues, *think tanks*, livres, médias abondent pour dire ce qu'il faudrait faire, mais demeurent silencieux dès qu'il s'agit de dire *comment* le faire. Même si la parution récente de deux ouvrages faisant leur place aux questions de méthode[2] est peut-être le signe d'une prise de conscience, ce type de réflexion demeure encore confidentiel.

Les différentes théories que nous mobilisons ne doivent pas cacher, encore une fois, que, bien souvent, l'application de principes simples suffit. La *cohérence* par exemple : cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait, et sur laquelle nous avons à plusieurs reprises attiré l'attention.

De ce point de vue, et pour continuer la comparaison avec ce que le lecteur peut observer dans la vie publique, l'écart entre les discours de campagne électorale et l'agenda réel des réformes est saisissant. Comme ce contraste s'observe quelle que soit la couleur politique des gouvernements, on peut en déduire qu'il s'agit, non d'un problème d'opinions, mais d'un mode commun d'appréhension de la réalité[3].

Allons un cran plus loin. Admettons que cet écart soit dû aux contraintes du jeu électoral, les candidats produisant un discours pour être élus, non pour gouverner. Pourquoi, alors, une fois les nécessités de la séduction passées, continuer à *dire ce que l'on ne fait pas, et ne pas dire ce que l'on fait ?*

1. Cf. A. Tonnelé (55), 1998.
2. N. Tenzer (51), 2004, E. Pisani (110), 2006, 3e partie, chapitre 1.
3. Cf. M. Crozier (49), 1998.

Ce dernier constat est issu d'une recherche menée par une équipe franco-américaine (Harvard et Sciences Po), qui a ausculté les mutations de la France entre 1980 et 2005. Elle y met à jour une façon *très spécifique* de piloter le changement. Parmi ses constats, quatre nous paraissent intéressants, car ils donnent des clés pour le pilotage du changement en entreprise.

Premier constat : la rhétorique du « pays bloqué » ne résiste pas à l'observation des faits

Le recul sur 25 ans d'histoire récente montre l'ampleur des changements. La croyance selon laquelle la France est un pays bloqué, « résistant au changement », n'est pas validée par l'observation des faits.

Enseignement pour l'entreprise : intégrer l'accroissement du niveau d'éducation

Certaines entreprises n'ont pas intégré dans leur organisation du travail et leurs modes de management et de gestion des ressources humaines, l'ampleur de ces changements, parmi lesquels un des plus remarquables est *l'accroissement du niveau moyen d'éducation*. Tandis que les représentations restent figées sur l'intitulé des diplômes, le contenu de ceux-ci a fortement évolué. De plus, le diplôme a perdu de sa valeur descriptive : le titulaire d'un CAP ou d'un baccalauréat aujourd'hui en sait bien plus que son homologue des années 1970[1]. La multiplication des voies d'accès à la connaissance (diversification des médias, démocratisation d'internet et des voyages…) rend partiellement caduque la correspondance entre niveau de diplôme et niveau culturel : tel opérateur sans diplôme se révélera aussi conseiller municipal, président d'association, animateur de blog sur internet… D'où des tensions dans les entreprises, quand ce potentiel rencontre des représentations mentales et des pratiques qui, elles, n'ont pas évolué.

Deuxième constat : si changements il y a eu, ils ont été vécus dans la douleur

Les changements ont été vécus douloureusement, non pas tellement parce que la population y était opposée, mais parce *qu'ils ont été réalisés sans le dire*. « Ce que révèle la comparaison des types de changements entre la France et d'autres pays, c'est surtout […] *le manque de mise en débat public* des mutations entreprises, le défaut d'élaboration d'un discours public qui permet de légitimer politiquement la réforme. […] C'est

1. Ch. Baudelot (108), 1990.

l'existence ou non d'un tel discours qui fait la différence entre les réformes réussies politiquement au Royaume-Uni ou en Suède, et *les échecs, surtout français*. Toutes les parties de cet ouvrage s'accordent pour souligner *l'absence d'explicitation et de légitimation* des changements effectués[1]. »

Belle illustration d'un phénomène systémique : *la prophétie autoréalisatrice*. On provoque ce qu'on redoute. Les dirigeants craignant la réaction de la population, ils n'engagent pas le nécessaire travail de pédagogie, et préfèrent taire les réformes engagées. Ce faisant, les populations se rebiffent de ne pas saisir le sens du changement et de ne pas être associées à sa discussion. « […] Il va de soi que l'on ne saurait diriger un pays, réformer l'État, en l'espace d'un jour, par la seule vertu d'injonctions (lorsqu'elles ne sont pas contradictoires) adressées à des acteurs *qui n'en perçoivent ni le sens ni la finalité*[2] », écrit le directeur de la revue *Futuribles* dans son éditorial de novembre 2006.

Face à l'échec, la responsabilité en est généralement attribuée aux « résistances au changement », explication tautologique. Les populations, devant la multiplication des échecs gouvernementaux, en viennent soit à intérioriser ces explications simplistes et à développer une image négative d'elles-mêmes[3], soit à développer des stratégies systématiques de résistance et de contestation[4].

Enseignement pour l'entreprise : le sens est premier

L'écart entre le discours et les actes renvoie à la nécessité, longuement soulignée dans le livre, d'aligner *sens, processus* et *contenu*. Certains projets de changement se focalisent sur la dernière dimension, et minimisent, voire méconnaissent l'importance des deux premières.

De ce point de vue, les équipes autonomes ne sont pas simplement une nouvelle façon d'organiser le travail, plus performante, plus « lean[5] », même si elles sont *aussi* tout cela. C'est d'abord, on l'a dit, une intention, une vision, un pari, le pari de l'intelligence humaine et du développement conjoint de l'entreprise et de ses salariés. Pari payant – c'est notre conviction –, mais exigeant, notamment en matière de cohérence.

C'est cette cohérence qui réclame le lien entre l'organisation et la gestion des ressources humaines : on ne peut pas demander aux salariés d'investir leurs ressources cognitives et

1. B. Palier (50), 2006, p. 26. C'est nous qui soulignons. P. Rosanvallon et Th. Pech (112), 2006, font le même constat dans l'introduction de leur dernier livre.
2. H. de Jouvenel (111), 2006. C'est nous qui soulignons.
3. Cf. A. Ehrenberg (19), 2000, et ses deux livres précédents.
4. P. Rosanvallon (106), 2006.
5. Cf. J. Womack (9), 2005.

relationnelles, d'abandonner leur tranquillité d'esprit, et continuer à les gérer comme des postes interchangeables et anonymes. Sans le carburant de la GRH, le moteur de l'organisation tousse.

Troisième constat : le discours tenu sur les réformes, quand il y en a un, est un discours de la contrainte, du non-choix

L'équipe de chercheurs montre que, alors même que la construction européenne et la libéralisation de l'économie, pour ne prendre que ces deux exemples, ont résulté de choix délibérés, le politique tend à faire passer ces changements comme subis et contraints, *contre lesquels lui-même se bat pour protéger la population*. Il apparaît ainsi que le discours politique, dont la fonction première est de dire la réalité, de structurer les représentations pour permettre aux individus de s'en saisir, d'en débattre et de s'approprier le changement, ne joue plus son rôle.

Toutes choses égales par ailleurs, cette pratique rappelle celle de la « langue de bois » soviétique, dont l'objectif était de créer une réalité virtuelle[1]. *Les mots du politique ne servent plus à dire la réalité, mais à la cacher.*

Enseignement pour l'entreprise : assumer sa responsabilité

Cet usage du discours a des effets très concrets : la réalité présente n'étant plus compréhensible, la représentation de l'avenir – du changement – ne parvient pas à émerger, ou sous une forme anxiogène, fantasmée.

Ce que nous appelons le « discours contrainte » renvoie à la notion de choix, c'est-à-dire, *in fine*, de liberté. Pour le psychiatre américain Irvin Yalom, la liberté est, avec la mort, la solitude fondamentale et la signification de l'existence, l'une des quatre questions qui animent tout processus de changement chez l'individu.

La question de la liberté oblige à assumer ses responsabilités dans le cours des événements, elle appelle à résister à la tentation de chercher à l'extérieur de soi (dans le « contexte », les « règles du jeu », les « autres », la « conjoncture », les « contraintes », les « résistances au changement », les « on-n'a-pas-le-choix ») les raisons de ses propres limites, insuffisances, échecs ; elle réclame une grande solidité personnelle, une « sécurité ontologique » pour reprendre les termes de Vincent Lenhardt.

La liberté entraîne aussi le choix de décider : « La décision est un acte difficile. Elle implique inévitablement la renonciation : pour chaque oui, il y a obligatoirement un non ; chaque décision éliminant ou détruisant les autres choix[2]. » Plus les changements

1. Cf. Fr. Thom (107), 1987.
2. I. Yalom (109), 2005, p. 15.

à engager sont complexes, plus les « discours contraintes » sont tentants : ils nous déchargent du poids psychique d'avoir à assumer notre responsabilité et nos renonciations.

« L'idée de la réalité est construite par chacun. *La réalité ne nous impose aucune décision*, il nous appartient *à nous et à nous seuls* de définir ce qui nous est possible et ce qui nous est impossible[1]. » Quoi qu'on en dise, *les équipes autonomes demeurent un choix*. L'entreprise qui souhaite améliorer sa performance à court terme dispose d'autres options. Nul diagnostic, nul état des lieux ne dira jamais que les équipes autonomes sont la solution. Elles expriment d'abord une intention, celle de concilier ce que l'économie de marché tend à séparer. Elles sont un effort, une tension, un dépassement des limites induites par le système économique contemporain.

Elles sont aussi une réponse à la théorie ricardienne des avantages comparatifs : une sortie par le haut face aux stratégies de coût dans laquelle nous engage une compétition internationale que nous avons délibérément choisie, et qu'il faut aujourd'hui assumer.

Quatrième constat : l'État a engagé de nombreuses réformes, qui touchent toutes les catégories d'acteurs… sauf lui

L'État s'exclut du changement qu'il impulse, par méconnaissance des règles systémiques ou par découragement devant l'ampleur de la tâche – d'autant plus vaste qu'elle est reportée à chaque renouvellement gouvernemental. « En même temps que les responsables découvrent mieux l'étendue des problèmes, ils perçoivent plus les risques politiques encourus à les traiter que les inconvénients à ne pas le faire. (…) *Différer est un acte commode*[2]. »

L'idée selon laquelle l'État français serait irréformable est une idée répandue dans certaines sphères dirigeantes[3]. Quoique l'on en pense, l'effet induit de cette auto-exclusion est que les réformes engagées par l'État perdent leur légitimité du fait d'être impulsées par un acteur qui ne s'applique pas ce qu'il préconise.

1. B. Jarrosson, *in* B. Martin (115), 1996, p. 157. C'est nous qui soulignons.
2. N. Tenzer (51), 2004, p. 89-90. C'est nous qui soulignons.
3. F. Bolkestein (114), 2006.

Enseignement pour l'entreprise : le changement repose sur l'exemplarité

La systémique nous apprend deux choses :

- la réussite d'un changement réside dans l'acceptation, par le pilote, de son inclusion dans le système qu'il souhaite changer ;
- posture qui nécessite l'exemplarité de la direction. C'est elle qui montre le *sens*, dans les deux acceptions du terme : la signification et l'orientation.

Ce qui ne se fait pas sans difficulté.

Sur un plan psychologique, on l'a dit, il n'est pas toujours facile de reconnaître que le changement nous concerne autant que les autres. Beaucoup de relations humaines (entre services, entre populations, au sein d'une équipe, d'un couple, etc.) échouent du fait que chacun des protagonistes estime, avec la meilleure bonne foi, que c'est *l'autre* qui doit changer.

Sur un plan organisationnel, le changement est toujours impulsé par un acteur particulier ; dans le cas qui nous occupe dans ce livre : la direction industrielle ou la direction des ressources humaines, par exemple. Par nature, chacune de ces directions a *un* point de vue sur le changement, et ne souhaite aborder que ce qui, pour elle, a du sens et de l'intérêt. Même quand il s'agit de la direction générale, ce biais joue aussi ; simplement il se déplace à un niveau supérieur.

« Le dirigeant n'est pas en dehors du bocal, il est dedans avec les autres[1]. » Une direction qui souhaite mettre en place des équipes autonomes – mais c'est valable de tout projet d'ampleur – doit se poser la question de *son propre changement*.

L'autonomie fait progresser les individus dans leurs besoins. Nous savons depuis Maslow que lorsqu'un besoin est satisfait (être rétribué pour une implication accrue), un autre apparaît, d'un niveau supérieur (être associé aux décisions). C'est cette dynamique sans repos qui est cœur du processus d'autonomie.

Ce processus est un concentré d'énergie mis à la base de l'entreprise, et qui diffuse partout. Il est exigeant, car il a besoin d'être nourri : de l'extérieur, par le développement de l'entreprise ; de l'intérieur, par une réflexion régulière sur les modes de fonctionnement, de management, de gestion du personnel.

À la condition d'accepter ces implications, la logique de l'autonomie est une source infinie de progrès pour l'entreprise et ses salariés.

1. V. Lenhardt, *in* B. Martin (115), 1996, p. 70.

Bibliographie commentée

Cette bibliographie ne contient que des titres sélectionnés et commentés.

La plupart des chapitres de la bibliographie comportent deux paragraphes : les livres qui nous semblent prioritaires, en faible nombre, complétés au besoin de ressources supplémentaires (livres, articles, sites internet)[1].

1. Le contexte macroéconomique

La financiarisation contemporaine du capitalisme, qui entraîne une exigence de rentabilité élevée, compte pour beaucoup dans l'exploration par les entreprises de toutes les poches de productivité, dont l'intériorité des individus. Quelques livres importants :

1. L. Boltanski, E. Chiappello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
Livre fondamental pour comprendre la capacité de survie du capitalisme, à travers sa « digestion » des critiques. Selon les auteurs, il y a moins crise du capitalisme que crise *des critiques* du capitalisme.
2. Fr. Dupuy, *Le client et le bureaucrate*, Dunod, 1998.
Description pédagogique et claire des conséquences de la « victoire du client » (que nous préférons appeler la victoire de *l'actionnaire*) sur les organisations du travail.

Ressources supplémentaires

3. N. Aubert, *Le culte de l'urgence – La société malade du temps*, Champs Flammarion, 2004 (1re éd. 2003).
Excellente analyse de la transformation de notre rapport au temps, la disparition de la distinction classique urgent/important, la course contre le temps comme refus de la mort.
4. M. Castells, *L'ère de l'information* (3 t.), t. 1 *La société en réseaux,* Fayard, trad. fr. 1998 (1re éd. 1996)
Bonne synthèse des transformations contemporaines du monde du travail (chap. 2 à 4).
5. M. Piore, Ch. Sabel, *Les chemins de la prospérité – De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, 1989.
Sur les évolutions du capitalisme qui conduisent à mettre en place des équipes flexibles.

1. Quand le lieu d'édition n'est pas mentionné, il s'agit de Paris.

6. H. Kern, M. Schmann, *La fin de la division du travail ? La rationalisation de la production industrielle*, éd. de la Maison des Sciences de l'Homme, 1989.

2. Les évolutions des organisations et du travail

7. M. Goyer, « La transformation du gouvernement d'entreprise », *in* P.D. Culpepper, P.A. Hall, B. Palier (dir.), *La France en mutation – 1980-2005*, Presses de Sciences Po, 2006.

Comparaison très éclairante entre modes d'organisation du travail, pratiques d'autonomie et de gestion des compétences entre France et Allemagne.

8. Fr. Dupuy, *La fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres*, Seuil, 2005.

La « victoire du client » décrite dans le précédent ouvrage (2) a pour conséquence la mise en place d'organisations beaucoup plus « fatigantes ». On pourra apprécier l'analyse, mais s'étonner de la posture de l'auteur (dénonciateur convaincant, comme sociologue, mais promoteur actif, comme consultant, de ces formes d'organisation), et trouver les remèdes un peu « légers » (cf. notre compte rendu dans *Gérer & Comprendre – Annales des Mines*, déc. 2005, et le débat avec l'auteur qui s'en est suivi).

9. J. Womack, D. Jones, *Système Lean – Penser l'entreprise au plus juste*, Village Mondial, trad. fr. 2005 (1re éd. 1996).

Sur le système Toyota et le *lean manufacturing*. Voir aussi le site de J. Womack et D. Jones : http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/WebHome

10. B. Coriat, *Penser à l'envers – Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Ch. Bourgois, 1991.

Un des premiers auteurs français à s'être intéressé aux organisations japonaises.

11. R. Senett, *Le travail sans qualité – Les conséquences humaines de la flexibilité*, 10/18, trad. fr. 2003 (1re éd. 2000).

Le sous-titre est suffisamment explicite.

Ressources supplémentaires

12. C. David, S. Savereux, « Les nouvelles organisations du travail », *Problèmes politiques et sociaux*, La documentation française, n° 867, 14 déc. 2001.

Recueil d'articles qui forme une bonne entrée en matière sur les (plus si) nouvelles formes d'organisation et la gestion des compétences.

13. S. Bellini, A. Labit, *Des petits chefs aux managers de proximité – L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*, L'Harmattan, 2005.

Permet de mieux comprendre les évolutions connues par l'« encadrement intermédiaire », et la nécessité de le mettre au centre des actions d'accompagnement.

14. Ch. Dejours, *Travail, usure mentale*, Bayard éd., 2005 (1re éd. 1980).

Une vision critique de l'effet du travail sur la santé physique et psychique des salariés, par le titulaire de la chaire « Psychanalyse-Santé-Travail » au Conservatoire national des arts et métiers.

3. L'autonomie

15. K. Chatzis et al (dir.), *L'autonomie dans les organisations – Quoi de neuf ?*, L'Harmattan, 2000.
Une première partie très utile.
16. V. Lenhardt, *Les responsables porteurs de sens – Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep Consulting éd., 2002 (1re éd. 1992).
V. Lenhardt est le grand promoteur du coaching en France. Beaucoup de ses apports sont repris dans notre livre.
17. Ph. d'Iribarne, *La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales*, Points-Seuil, 1989.
Un classique sur l'importance de l'autonomie, du respect d'un certain code de « l'honneur » dans la tradition professionnelle française, par opposition au « consensus » hollandais et au « contrat » américain.
18. Ph. d'Iribarne, *Vous serez tous des maîtres – La grande illusion des temps modernes*, Seuil, 1996.
L'appel moderne à l'autonomie laisse largement dans l'ombre les conditions de possibilité de celle-ci. Tout le monde doit être autonome, nous dit la modernité, mais tout le monde ne le peut pas, rappelle fortement d'Iribarne.

Ressources supplémentaires

19. A. Ehrenberg, *La fatigue d'être soi – Dépression et société*, O. Jacob poche, 2000 (1re éd. 1998).
Sur les « dommages collatéraux » de l'autonomie.
20. Fr. Alexandre-Bailly et al, *Comportements humains et management*, chap. 8 « L'autonomie et la délégation », éd. Pearson Éducation, 2003.
21. G. de Terssac, *Autonomie dans le travail*, PUF, 1992.
Comment les acteurs créent des marges d'autonomie dans le travail. Pour le lecteur intéressé par des éléments théoriques.

4. Les équipes autonomes

22. O. du Roy, Ch. Mahieu, *L'usine qui n'existait pas – Aluminium Dunkerque, projet d'organisation nouvelle*, éd. d'Organisation, 1998.
Le récit (inégal, car écrit à plusieurs mains) de la mise en place d'équipes autonomes à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Le livre le plus proche

de notre problématique. Écrit plusieurs années après cette expérience, le livre aurait gagné à tirer davantage d'enseignements de la démarche.

23. Ch. Devulder, P. Trey, *Organiser la production en équipes autonomes,* éd. AFNOR, 2003.
    Petit par son format (57 p. au format poche), ce livre constitue une bonne introduction au sujet. Il peut en outre être utile comme support de diffusion, pour faire connaître ce que sont les équipes autonomes.
24. M. Roy, D. St Jacques, *Équipes semi-autonomes et santé et sécurité du travail – Mise à jour de la recension des écrits et du modèle d'organisation du travail en équipes semi-autonomes*, Montréal, éd IRSST, 2003.
    Très utile rapport de recherche québécois, comprenant des éléments de démarche, des enseignements sur les facteurs de succès et les limites, une bibliographie (anglo-saxonne). Téléchargeable sur
    http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_881.html
25. C. Everaere, *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, éd. ANACT, 1999.
    Très bons développements, en particulier sur les conditions de déploiement de l'autonomie. Demeure à un niveau relativement théorique.

Ressources supplémentaires

26. K. Susaki, *Réinventer l'unité de travail – Impliquer les hommes au plus près du terrain*, Dunod, trad. fr. 1993.
    La philosophie japonaise du travail, grande inspiratrice des équipes autonomes.
27. Pôle Productique Rhône-Alpes, *Les équipes autonomes en production*, dossier n° 58, 2000.
    Synthèse d'une douzaine de pages bâtie autour de plusieurs témoignages d'entreprises. Commande possible sur leur site : http://www.productique.org/
28. L. Viel, « Redécouvrir les bénéfices des équipes autonomes », *L'Usine nouvelle*, n° 2846, 7 nov. 2002.
29. G. Prost, *Les équipes semi-autonomes – Une nouvelle organisation du travail*, éd. d'Organisation, 1976. Épuisé.
30. M. Millot, J.-P. Roulleau, *Transformer l'organisation du travail – L'autonomie créatrice*, éd. d'Organisation, 1991. Épuisé.
31. M. Bertaux, *Groupes et équipes autonomes d'entreprise*, Chotard et Associés, 1976. Épuisé.

5. Les outils de progrès des équipes autonomes

32. M. Greif, *L'usine s'affiche – La communication visuelle au service du progrès*, éd. d'Organisation, 1998.

L'un des outils de base d'une équipe autonome, avec les 5S, par l'un des dirigeants du cabinet PROCONSEIL.

33. Ch. Hohmann, *Guide pratique des 5S pour managers et encadrants*, éd. d'Organisation, 2005.

    L'autre outil de base d'une équipe autonome, avec la communication visuelle. Voir aussi le site de l'auteur :

    http://membres.lycos.fr/hconline/engineer_fr.htm

34. K. Shirose, *Le guide TPM de l'unité de travail – Conduite et maintenance de l'installation industrielle*, Dunod, trad. fr. 1994 (1re éd. 1984).

    Une fois la communication visuelle et les 5S maîtrisés, l'équipe peut s'attaquer à la TPM.

6. La gestion des compétences

La littérature sur les compétences est très abondante. En tant que praticien, les livres qui nous ont été les plus utiles sont ceux de Philippe Zarifian, sociologue ayant accompagné de nombreuses entreprises dans des démarches compétences.

35. Ph. Zarifian, *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, 1995.

    La transformation du travail comme gestion de l'imprévu, de l'« événement » ; fondamental pour comprendre pourquoi les organisations cherchent à susciter davantage *l'intériorité* des salariés.

36. —, *Le modèle de la compétence – Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, éd. Liaisons, 2001.

    Le livre de référence de Ph. Zarifian.

37. —, *Compétences et stratégies d'entreprise – Les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises*, éd Liaisons, 2005.

    Son dernier – aux deux sens du terme – livre sur les compétences, qui rassemble des retours d'expériences chez LU, La Poste, la SNCF… Voir aussi son site personnel, très utile sur les compétences :

    http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/

38. O. du Roy et al, *La gestion par les compétences – Expériences d'entreprises et enseignements*, Lyon, éd. ANACT, 2003.

    Retours d'expérience par de bons connaisseurs : O. du Roy est le coauteur de *L'usine qui n'existait pas*, (22).

39. D. Brisson, *Travail, santé et compétences – Une expérience de dialogue social en Rhône-Alpes*, Lyon, éd. Aravis, 2001.

    Retours d'expérience de plusieurs entreprises ayant mis en place une gestion des compétences.

Le CNPF a engagé à la fin des années 1990 une large réflexion sur les compétences. Elle est rassemblée dans deux séries de « cahiers », parus en 1998 et en 2002, riches en retours d'expérience, éclairage sur les enjeux, bibliographies.

40. CNPF, *Objectif compétences*, Journées internationales de la formation, Deauville, 1998.

t. 1, « La compétence professionnelle, enjeu stratégique » ;

t. 2, « Les pratiques internationales en matière de compétences » ;

t. 3, « Les conditions de mise en œuvre de la démarche compétences » ;

t. 4, « Identifier et décrire les compétences professionnelles » ;

t. 5, « Acquérir et développer ses compétences professionnelles » ;

t. 6, « Évaluer, valider et certifier les compétences professionnelles » ;

t. 7, « Les effets de la logique compétences professionnelles sur l'acte de former » ;

t. 8, « Les effets de la mise en œuvre de la compétence professionnelle » ;

t. 9, « Compétences professionnelles et dialogue social » ;

t. 10, « NTIC : nouvelles compétences ».

Neuf cahiers supplémentaires sont parus en 2002, et sont téléchargeables sur le site du Medef consacré à la démarche compétences :

http://objectif-competences.medef.fr/

Ressources supplémentaires

41. D. Segrestin, *Les chantiers du manager*, A Colin, 2004.

Bonne synthèse des principaux chantiers que les entreprises ont dû ouvrir ces dernières années, dont la gestion des compétences, qui fait l'objet d'un chapitre nuancé.

42. Fr. Pichault (dir.), *Faut-il brûler la gestion des compétences – Une exploration des pratiques en entreprise,* Bruxelles, éd. De Boeck Université, 2006.

4 études de cas.

7. La conduite du changement

Conduire le changement n'est pas fondamentalement différent selon qu'il s'agisse d'une entreprise ou de la société. Il peut y avoir, dans le second cas, un niveau de complexité supplémentaire, mais les grandes règles demeurent. Nous proposons quelques références dans les deux univers, car, paradoxalement, la *distance* entre les deux (privé/public, entreprise/société) fait mieux ressortir ce qui les rapproche du point de vue du changement.

7.1 La conduite du changement dans l'entreprise

43. M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute – Apprendre le management postindustriel*, Points-Seuil, 1994.

44. Fr. Dupuy, *L'alchimie du changement – Problématique, étapes et mise en œuvre*, Dunod, 2001.
Tous les apports de la sociologie des organisations par un crozérien grand pédagogue. Son site : http://www.francoisdupuy.com/

45. J.-Ch. Fauvet, *L'élan sociodynamique*, éd. d'Organisation, 2004.
Par le père de la sociodynamique. Parfois un peu abstrait.

46. O. d'Herbemont, B. César, *La stratégie du projet latéral – Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent*, Dunod, 1996.
Bonne vulgarisation de la sociodynamique.

Ressources supplémentaires

47. F. de Koninck, « Résister au changement : une attitude rationnelle », *Sciences Humaines*, hors-série n° 28, mars-mai 2000.

48. D. Autissier, J.-M. Moutot, *Pratiques de la conduite du changement – Comment passer du discours à l'action*, Dunod, 2003.
Vision assez traditionnelle de la conduite du changement, très orientée systèmes d'information (l'un des deux auteurs est consultant chez IBM) ; utile, sans plus.

7.2 La conduite du changement dans la société

49. M. Crozier, *La crise de l'intelligence – Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Points Seuil, 1998 (1re éd 1995).
Ses thèses sur l'inadaptation des modes de formation et de raisonnement de l'élite française en matière de conduite de changement se vérifient chaque jour.

50. B. Palier et al, « Introduction : la France sans boussole au milieu des marchés », *in* P.D. Culpepper, P.A. Hall, B. Palier (dir.), *La France en mutation – 1980-2005*, Presses de Sciences Po, 2006.
Un texte dense et limpide sur les pratiques gouvernementales de conduite du changement : ne pas faire ce que l'on dit, ne pas dire ce que l'on fait.

51. N. Tenzer, *France, la réforme impossible ?* Flammarion, 2004.
Véritable « discours de la méthode » sur la conduite du changement appliqué aux affaires publiques, rédigé par un bon connaisseur des arcanes du pouvoir, directeur de la revue *Le Banquet.*

52. Cl. Got, *Comment tuer l'État – Précis de malfaçons et de malfaisances*, Bayard, 2005.
Examen non exhaustif de réformes ratées (et *un* exemple de réforme réussie : la sécurité routière), par un habitué des commissions d'experts. Une sorte d'illustration du livre de N. Tenzer.

Ressources supplémentaires

53. J.-P. Fitoussi, P. Rosanvallon, *Le nouvel âge des inégalités*, Points Seuil, 1998.
Bon livre sur l'inefficacité des modes actuels de réforme de la société, à coup d'injection de milliards.
54. P. Fauconnier, *La fabrique des « meilleurs » – Enquête sur une culture d'exclusion*, Seuil, 2005.
Décortique les logiques d'exclusion sur lesquelles sont bâtis notre système d'enseignement et de formation, et les politiques d'emploi. Un livre dense, qui présente aussi quantité d'expérimentations réussies, que les pouvoirs publics ne parviennent pas à étendre.
55. A. Tonnelé, « De l'importance de la méthode en matière de conduite du changement – À propos du chômage en France », *Personnel-ANDCP*, n° 386, janv.-fév. 1998.
Sur l'utilité de l'empathie comme posture pour conduire le changement.
56. E. Kübler-Ross, *Les derniers instants de la vie*, Genève, éd. Labor et Fides, trad.fr. 1989 (1re éd. 1975).
Le changement s'apparente au travail de deuil : renoncer à une situation antérieure, à des représentations mentales bloquantes.

8. L'approche systémique

La systémique est en lien avec plusieurs courants : l'école de Palo Alto, la complexité d'E. Morin, la sociologie des organisations de M. Crozier, l'analyse transactionnelle…

57. M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Points-Seuil, 1977.
Une sociologie extraordinairement utile comme outil d'intervention en entreprise. Le site du Centre de sociologie des organisations, fondé par M. Crozier et dirigé par E. Friedberg : http://www.cso.edu/home.asp
58. P. Senge, *La 5e discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First éd., trad. fr. 1991 (1re éd. 1990).
Livre important pour l'approche systémique en entreprise, écrit de façon très pédagogique. Peter Senge a fondé la *Society for Organizational Learning :* http://www.solonline.org/aboutsol/who/Senge/
La SOL existe aussi en France : http://www.solfrance.org/
59. D. Bériot, *Manager par l'approche systémique*, éd. d'Organisation, 2006.
Les enseignements de la systémique mis en application dans la conduite du changement. Son site : http://www.approchesystemique.net/
60. Fr. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer – Comprendre et provoquer le changement*, Dunod, 2004 (1re éd. 1997).

Les apports de l'école de Palo Alto dans les processus de changements individuels ou collectifs. Très complet. Son site : http://www.francoise-kourilsky.com/index.htm

Ressources supplémentaires

61. Ch. Argyris, *Savoir pour agir – Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, trad. fr. 2003 (1re éd. 1993).

Comment les organisations mettent en place des « routines organisationnelles défensives », qui les empêchent d'apprendre. Une référence, mais le savoir-faire à acquérir n'est pas facilement accessible.

62. P. Senge et al, *La 5e discipline – Le guide de terrain, stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*, First éd., trad. fr. 2000 (1re éd. 1994).

Le complément pratique du précédent livre de Senge (58). Une mine méthodologique.

63. M. Crozier, *À quoi sert la sociologie des organisations ?* 2 tomes, t. 2 « Vers un nouveau raisonnement pour l'action », éd. Seli Arslan, 2000.

Recueil de ses principaux articles.

64. E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Points-Seuil, 2005 (1re éd. 1990).

Bonne introduction à l'œuvre… complexe d'Edgar Morin. Un site dédié à E. Morin : http://edgarmorin.sescsp.org.br/default.asp

65. D. Genelot, *Manager dans la complexité – Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP Consulting éd., 2001 (1re éd. 1992).

Une bonne entrée en matière sur la complexité (1re partie) et sur certaines de ses traductions en entreprise (2e partie), par le président du cabinet INSEP Consulting.

66. E. Berne, *Structure et dynamique des organisations et des groupes,* Caluire, éd. d'Analyse Transactionnelle, trad. fr. 2005 (1re éd. 1963).

De nouveau traduit en français en 2005, le livre du fondateur de l'analyse transactionnelle sur l'organisation. Livre fondamental, mais dont le niveau de conceptualisation peut rebuter. Une présentation synthétique de la théorie organisationnelle de Berne (la « TOB » dans le langage des initiés) se trouve dans Fr. Délivré, *Le métier de coach*, éd. d'Organisation, 2004 (1re éd. 2002). Par ailleurs, un livre de vulgarisation sur la TOB est en préparation, par Philippe Ducatteeuw et Hugues Lesot. Ce dernier anime l'École d'analyse transactionnelle dans le champ de l'organisation (EATO), qui dispense une formation à la TOB. Le site de l'EATO : http://www.eato.net/

67. R. Girard, *La violence et le sacré*, Hachette-Pluriel, 1998 (1re éd. 1972).

L'intérêt pour notre propos réside dans la thèse du bouc émissaire, comme exemple de *feed-back* d'un système (social) face à un changement (une menace) : de même

que la « résistance au changement » est la réaction du système pour retrouver son état antérieur, le sacrifice du bouc émissaire permet au système social de recréer son unité.

Deux organisations spécialisées en systémique :

68. Cabinet de conseil *France Management*, avec bibliographie, études de cas : http://www.systemique.com/www/index.php?pid=acc
69. *Association pour la pensée complexe et programme européen « Modélisation de la complexité »* (E. Morin et J.-L. Le Moigne) : http://www.mcxapc.org/. Très nombreuses notes de lecture.

9. L'empathie

Si l'on admet qu'un changement est plus facilement accepté quand l'individu se sent reconnu dans ses besoins fondamentaux, on aura compris l'importance et l'utilité de l'empathie.

70. M. Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres ou bien ce sont des murs – Introduction à la communication non violente*, La Découverte, trad. fr. 2002 (1re éd. 1999).

    Le livre principal et très pédagogique de l'inventeur de la communication non violente (CNV), fondée sur l'approche « OSBD : observation, sentiments, besoins, demande ».
71. Th. d'Ansembourg, *Cessez d'être gentil, soyez vrai – Être avec les autres en restant soi-même*, Montréal, éd. de l'Homme, 2001.

    La communication empathique mise en scène de façon plus vivante et moins scolaire que Rosenberg. Son site : http://www.thomasdansembourg.com/

Ressources supplémentaires

72. C. Rogers, *Le développement de la personne*, Dunod, trad. fr. 1998 (1re éd. 1961).

    Clair, accessible, vivant, la bible de l'approche rogérienne « centrée sur la personne », à l'origine des démarches fondées sur l'empathie.
73. Association pour la communication non violente : http://nvc-europe.org/france/

10. Les processus d'apprentissage

Des équipes autonomes, c'est avant tout l'apprentissage de nouvelles façons de travailler, de nouvelles relations, une nouvelle façon d'acquérir des compétences. Les processus d'apprentissage sont au cœur de la démarche.

74. I. Nonaka, H. Takeuchi, *La connaissance créatrice – La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université, trad. fr. 1997.

L'apprentissage est un processus dynamique, bien loin de la transmission statique de connaissances sur laquelle repose une part du système éducatif. Sur les nécessaires allers-retours entre connaissances implicites et explicites, apprentissages individuels et collectifs.

Ressources supplémentaires

75. Le site du cabinet *Systèmes et Ressources* comporte de nombreuses ressources, notamment sur Nonaka : http://www.syre.com/Nonaka.htm

11. Références des autres titres cités

76. P. Culpepper, P. Hall, B. Palier (dir.), *La France en mutation 1980-2005,* Presses de Sciences Po, 2006.
77. J.-M. Lattes, Ph. Lemistre, P. Roussel (dir.), *Individualisation des salaires et rémunération des compétences – Analyse des modèles et des pratiques d'entreprises,* Economica, annoncé pour 2007 sur le site de J.-M. Lattes : http://jmlattes.free.fr/
78. R. Axelrod, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes – Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob poche, trad. fr. 2006 (1re éd. 1984).
79. M. Roy et al, *Équipes semi-autonomes de travail – Recension d'écrits et inventaires d'expériences québécoises. Bilans de connaissances*, Montréal, éd. IRSST, 1998.
80. L. Bossidy, R. Charan, *Tout est dans l'exécution*, First éd., trad. fr. 2003 (1re éd. 2002).
81. M. Le Saget, *Le manager intuitif*, Dunod, 2003 (1re éd. 1992).
82. Fr. Délivré, *Le pouvoir de négocier – S'affronter sans violence : l'espace gagnant-gagnant en négociation*, InterÉditions, 2005 (1re éd. 1999).
83. H. Brandenburg, J.-P. Wojtyna, *L'approche processus – Mode d'emploi*, éd. d'Organisation, 2006 (1re éd. 2003).
84. R. Semler, À *contre-courant – Vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde*, Dunod, trad. fr. 1999 (1re éd. 1995).
85. J.-B. Pontalis, « Changer, c'est d'abord changer de point de vue », *Psychologies*, sept. 2004.
86. P. Watzlawick, *La réalité de la réalité – Confusion, désinformation, communication*, Points Seuil, trad. fr. 1978 (1re éd. 1976).
87. E. Marc, D. Picard, *L'école de Palo Alto – Un nouveau regard sur les relations humaines*, Retz, 2000 (1re éd. 1984).
88. M. Barlow, *Améliorer la communication – 50 jeux et expériences*, Lyon, éd. Chronique Sociale, 2001.
89. M. Ruiz, *Les quatre accords toltèques – La voie de la liberté personnelle*, St Julien-en-Genevois, éd. Jouvence, trad. fr. 1999 (1re éd. 1997).

90. P. Watzlawick et al., *Une logique de la communication*, Points Seuil, trad. fr. 1972 (1re éd. 1967).
91. S. Peck, *Le chemin le moins fréquenté – Apprendre à vivre avec la vie*, J'ai Lu, trad. fr. 1987 (1re éd. 1978).
92. I. Stewart, V. Joines, *Manuel d'analyse transactionnelle*, InterÉditions, trad. fr. 2005 (1re éd. 1987).
93. G. de Terssac, *Autonomie dans le travail*, PUF, 1992.
94. J. March, H. Simon, *Les organisations*, Dunod, trad. fr. 1965.
95. H. A. Simon, *Les sciences de l'artificiel*, Folio Gallimard, trad. fr. 2004 (1re éd. 1996).
96. A. Chardonnet, D. Thibaudon, *Le guide du PDCA de Deming – Progrès continu et management*, éd. d'Organisation, 2002.
97. V. Cornet, Ph. Auriol, *Le parler-vrai – La méthode Schutz pour être vrai avec soi-même et avec les autres*, ESF éd., 1995.
98. W. Schutz, *Joie – L'épanouissement des relations humaines*, éd. EPI, trad. fr. 1974 (1re éd. 1967).
99. W. Schutz, *L'Élément Humain - Comprendre le lien estime de soi, confiance et performance*, InterÉditions, trad.fr. 2006 (1re éd. 1994).
100. J. Nizet, Ch. Huybrechts, *Interventions systémiques dans les organisations – Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Bruxelles, éd. De Boeck Université, 1998.
101. R. B. Adler, N. Towne, *Communication et interactions – La psychologie des relations humaines*, Laval (Québec), éd. Vivantes, 1991.
102. W. Bridges, *Les transitions de vie – Comment s'adapter aux tournants de notre existence*, InterÉditions, trad. fr. 2006.
103. H. Savall, V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 4e éd. 2003.
104. J.-A. Malarewicz, *Systémique et entreprise*, éd. Village Mondial, 2000.
105. Fr. Fukuyama, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Champs Flammarion, trad. fr. 1993 (1re éd. 1992).
106. P. Rosanvallon, *La contre-démocratie – La politique à l'âge de la défiance*, Seuil, 2006.
107. Fr. Thom, *La langue de bois*, Julliard, 1987.
108. Ch. Baudelot, R. Establet, *Le niveau monte – Réfutation d'une vieille idée concernant la prétendue décadence de nos écoles*, Points Seuil, 1990 (1re éd. 1989).
109. I. Yalom, *Le bourreau de l'amour – Histoires de psychothérapie*, Galaade éd., trad. fr. 2005 (1re éd. 1989).
110. E. Pisani, *Vive la révolte – Un vieil homme et la politique*, Seuil, 2006.

111. H. de Jouvenel, « La politique à vau-l'eau », *Futuribles*, n°324, nov. 2006.
112. La république des idées, *La nouvelle critique sociale*, Seuil, 2006.
113. H. Mintzberg, *Le management – Voyage au centre des organisations,* éd. d'Organisation, trad. fr. 2004 (1re éd. 1989).
114. F. Bolkestein, M. Rocard, *Peut-on réformer la France ?,* éd. Autrement, 2006.
115. B. Martin, V. Lenhardt, B. Jarrosson, *Oser la confiance – Propos sur l'engagement des dirigeants*, Insep Consulting éd., 1996.
116. R. Dilts, *Changer les systèmes de croyance avec la PNL*, InterÉditions, trad. fr. 2006.

Remerciements

Un livre est l'occasion d'honorer ses dettes. La facture est longue.

- Des dettes intellectuelles tout d'abord. Sans le savoir, les auteurs suivants ont beaucoup influencé le cheminement lié à ce livre : Éric Berne, Michel Crozier, François Dupuy, Jean-Christian Fauvet, Vincent Lenhardt, Carl Rogers, Marshall Rosenberg, Paul Watzlawick.
- Des dettes professionnelles ensuite. Un certain nombre de rencontres m'ont apporté, selon les moments et les individus, une énergie, une exigence, un soutien, un enthousiasme, un exemple, une écoute, un encouragement, une autre façon de voir les choses… bref, m'ont fait avancer : Chantal André, Pascal Ansart, André Carrier, Christian Delon, Alexandre Douénias, Serge Eskenazi, Jean-Pierre Gimenez, Hugues Lesot, Pierric Magnin, Catherine Menez, Nicolas Mérienne, Marc Raffo, Nicolas Schilfarth, Antoine Solom, Pierre-Henri Suatton, Bernard Thévenot. Beaucoup de l'esprit et du contenu de ce livre leur est dû ; selon la formule consacrée, les éventuelles imprécisions ou erreurs sont, bien entendu, de mon seul fait. Les conflits étant aussi sources de croissance, je tiens à remercier NA et JM.
- Hélène Cadot a permis, à sa manière, par son accompagnement bienveillant et exigeant, que ce livre arrive à bon port. Je l'en remercie chaleureusement.
- Ma gratitude va aux personnes qui ont accepté de relire le manuscrit. Leurs remarques ont grandement contribué à l'améliorer : François Chéreau, Elena Chilova-Piron, Anna Malysa, Marc Raffo, Bruno Séchet, Gilles Tonnelé, Sébastien de Tournemire, Yves Touyeras, Jean-Pierre Verjus.
- Mes complices de mon groupe de pairs – Erick Genty, Viviane Granieri, Véronique Josso, Sheila Periers, Carl Piron, Coralie Rossillon – ont contribué à faire de cette année d'écriture un moment de joie, d'émotion, d'enrichissement. Qu'ils trouvent ici la preuve de ma reconnaissance.
- Merci à Guillaume de Lacoste Lareymondie, qui a cru en ce livre, et m'a apporté soutien et encouragements au juste moment.
- Mon dernier remerciement ira à Anne Verjus. Depuis 20 ans, elle bénéficie du privilège douteux d'être la première à écouter mes élucubrations, mes doutes, mes essais, parfois avec scepticisme, souvent avec intérêt, toujours avec attention. Sans elle, ce livre ne serait pas.

Table des matières

Introduction

VERS L'AUTONOMIE

Partie 1

DÉFINIR LE PROJET

Partie 2
MOBILISER L'ENTREPRISE

ANNEXES

Composé par Nathalie Bernick

N° d'éditeur : 3443

Dépôt légal : Janvier 2007